**Stratégie d’entreprise**

**1/ Introduction à la stratégie d’entreprise**

**Les caractéristiques des décisions stratégiques :**

* Les décisions stratégiques concernent les orientations à long terme d’une organisation.
* Elles ont pour but l’obtention d’un avantage concurrentiel et d’un positionnement profitable.
* Elles concernent le périmètre d’activité d’une organisation (faut-il diversifier et étendre notre DAS ou pas ?).
* La stratégie est déduite des conditions de l’environnement dans lequel évolue l’entreprise.
* La stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l’organisation.
* La stratégie implique des modifications en terme de ressources. (expansion signifie besoin en capitaux et en ressources humaines).
* Les décisions stratégiques influencent les décisions opérationnelles, car si ces dernières ne sont pas en phase avec la stratégie, celle-ci ne réussira jamais.
* La stratégie est influencée par les valeurs et les attentes de ceux qui détiennent du pouvoir au sein de l’organisation. Elle est le reflet des croyances de ceux qui la dirigent.

**La stratégie** est l’orientation des activités d’une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

**Les trois niveaux de stratégie :**

**La stratégie d’entreprise** concerne l’organisation dans sa globalité. Elle a pour but de répondre aux attentes des propriétaires et des autres parties prenantes en augmentant la valeur des différentes composantes de l’organisation.

**La stratégie par domaine d’activité (stratégie concurrentielle)** consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier afin d’obtenir un avantage concurrentiel. Elle est pertinente au niveau d’un DAS (segment stratégique) qui est une sous-partie de l’organisation à laquelle on peut allouer des ressources de manière indépendante.

**Les stratégies opérationnelles** déterminent comment les composantes de l’organisation répondent aux orientations stratégiques définies au niveau global et au niveau des domaines d’activité.

**Le vocabulaire de la stratégie :**

**La mission** est l’expression du but général de l’organisation qui est en rapport avec les attentes et les valeurs des parties prenantes. C’est la réponse à la question : quel est notre métier ?

**La vision ou l’intention stratégique** est l’état futur souhaité pour l’organisation, ce que l’on veut qu’elle devienne.

**Le but** est une intention cohérente souvent qualitative.

**L’objectif** est plus précis et souvent quantitatif.

**Les compétences fondamentales** sont les ressources, procédés et aptitudes permettant d’avoir un avantage concurrentiel.

**L’architecture stratégique** est la combinaison des ressources, des procédés et des compétences permettant de mettre en œuvre la stratégie.

**Le contrôle stratégique** permet de vérifier si les réalisations concordent avec les buts et objectifs.

**Le management stratégique :**

Tout d’abord, une différence entre le management stratégique et le management opérationnel :

Le **management stratégique** est ambigu, complexe, concerne l’ensemble de l’organisation, traite des problèmes fondamentaux et a des implications à long terme. Alors que le **management opérationnel** est routinier, spécifique à chaque fonction et a des implications à court terme.

Le management stratégique comprend l’analyse stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique.

**L’analyse stratégique** consiste à comprendre la situation stratégique de l’organisation en terme d’environnement externe, de ressources et compétences internes, et d’attente et d’influence des parties prenantes.

L’environnement : comprendre en quoi le contexte dans lequel évolue l’entreprise peut l’affecter et générer soit des opportunités ou des menaces, et savoir si la stratégie actuelle est capable de faire face aux changements de l’environnement.

Les ressources et compétences : évaluer les forces et faiblesses de l’organisation (ce qu’elle sait bien faire), et déterminer les compétences fondamentales (combinaison des savoir-faire, aptitudes et comportements) permettant de lui assurer un avantage concurrentiel.

Les aspirations des parties prenantes : parmi les différentes parties prenantes, lesquelles l’organisation devrait-elle servir en priorité. Cela influence la mission de l’organisation et détermine les stratégies envisageables.

**Les choix stratégiques** incluent la compréhension des critères susceptibles de déterminer la stratégie future, la proposition et l’évaluation de différentes options stratégiques, et enfin la sélection des actions à entreprendre.

L’identification des critères de choix stratégique : plusieurs éléments fondamentaux doivent être pris en compte lorsque l’on souhaite élaborer les options stratégiques. Ces éléments qui résultent de l’influence des parties prenantes explicitée dans la mission de l’organisation.

L’élaboration des options stratégiques : dans le cas d’une entreprise qui veut s’ouvrir sur l’international, il faudrait déterminer dans quelles régions les efforts devraient-ils se concentrer, les compétences qu’a l’entreprise lui servent pour pénétrer de nouveaux marchés, faut-il élaborer de nouvelles offres, vaut mieux poursuivre une politique de croissance interne ou recourir à des joint- venture…

L’évaluation et la sélection des options stratégiques : les options stratégiques sont évaluées dans le contexte de l’analyse stratégique pour choisir celles qui s’appuient sur les forces de l’entreprise en surmontant ses faiblesses, prennent avantage des opportunités de l’environnement et sont acceptables par les partie prenantes.

**Le déploiement stratégique** consiste à traduire en actions opérationnelles, au travers de la structure de l’organisation, de la planification des ressources nécessaires et de la gestion du changement stratégique.

**Stratégie déduite ou stratégie induite ?**

**La stratégie déduite** consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes qui s’exercent sur l’organisation et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer un avantage.

**La stratégie construite** consiste à identifier et à utiliser les ressources et compétences de l’organisation afin de créer de nouvelles opportunités ou d’établir un avantage. La stratégie revient à innover à partir des forces détenues.

**Comprendre les processus stratégiques :**

**La planification rationnelle :** la stratégie peut être élaborée selon une planification rationnelle qui suit une succession d’étapes clairement définies. La stratégie est donc le résultat d’analyses approfondies.

**L’artisanat :** la stratégie n’est pas le produit d’un processus formel de planification mais émerge à partir de l’expérience des managers et de ce qu’ils apprennent dans leur activité quotidienne.

**La complexité et la théorie du chaos :** les organisations évoluent dans un monde imprévisible, et donc il est impossible d’appréhender toutes les variables permettant de comprendre cette complexité. Dans certains cas, les expériences des individus leur permettent de comprendre intuitivement les déterminants de l’environnement, et donc le management stratégique consiste à développer cette capacité d’intuition.

**La théorie institutionnaliste :** les managers sont enfermés dans des représentations institutionnalisées et dans des comportements culturels qui contraignent le développement stratégique.

**L’écologie (la sélection naturelle) :** les cultures organisationnelles déterminent les stratégies, et le succès dépend de l’adaptation aux conditions de l’environnement.

**Le management stratégique dans différents contextes :**

**La petite ou moyenne entreprise :** les PME interviennent sur un nombre limité de marchés, voire un seul, et avec une gamme réduite de produits. Certes, la détermination du périmètre d’activité ne constitue pas un problème majeur, mais les problèmes de stratégie concurrentielle sont essentiels pour une PME. Ce sont les fondateurs qui se chargent de tout ce qui relève de la stratégie.

**L’entreprise multinationale :** diversifiée en termes de produits et de zones géographiques, la multinationale donne une grande importance à la détermination des relations entre la maison mère et les filiales, comment le siège peut créer de la valeur au lieu de se contenter de la collecter auprès des filiales, l’allocation des ressources entre les différents DAS, et la coordination logistique entre plusieurs divisions et plusieurs zones géographiques.

**Les producteurs de biens ou de services :** les managers des entreprises de production ont le sentiment qu’ils maîtrisent mieux les leviers stratégiques que leurs homologues des entreprises de service, puisque la capacité concurrentielle dans les entreprises de production dépend en grande partie des caractéristiques physiques et du prix des produits déterminés selon le processus de production. Pour un prestataire de service, l’avantage concurrentiel est lié à la valeur que les clients associent à certains aspects du produit (attitude du personnel, ambiance générale, qualité du service…). Actuellement, les clients donnent une grande importance à des éléments tels que l’image de marque et le service associé.

**Les organisations innovantes :** pour les entreprises opérant dans les secteurs de haute technologie, le succès stratégique repose sur leur capacité d’innovation. C’est pourquoi l’organisation innovante est très consciente de ses compétences fondamentales et de la manière dont elle peut les utiliser pour avoir de nouvelles opportunités. On donne une grande importance à la bonne gestion des individus et leur motivation.

**La stratégie dans le secteur public :** il existe une forte concurrence pour l’obtention des ressources auprès des décideurs politiques. Les décisions stratégiques restent souvent influées par le marché politique qui approuve le budget et alloue les subventions.

**Les entreprises privatisées :** de plus en plus les gouvernements décident de privatiser et à ouvrir la concurrence de plusieurs secteurs, et cela du fait que ceux-ci deviendront plus performants s’ils sont soumis à la concurrence et à la pression des clients. Les managers se trouvent dans l’obligation de comprendre les dynamiques de la concurrence et à formuler les stratégies correspondantes. Plusieurs autorités de régulation sont crées pour garantir la bonne transition vers la concurrence.

**Les organisations à but non lucratif :** dans ce type d’organisations, les sources de financement sont diverses et les bénéficiaires du service ne sont pas nécessairement les apporteurs de ressources, et donc la satisfaction ou non des utilisateurs ne se traduit pas directement en termes financiers. Ces organisations se préoccupent davantage de l’efficience de l’utilisation des ressources que de l’efficacité du service offert puisque le financement émane des donateurs et non des utilisateurs.

**Les cabinets d’experts :** dans ces cabinets, le respect des normes et des valeurs de la profession est plus important que la capacité à générer du profit. Ces cabinets sont poussés à développer des compétences en gestion et en commerce suite à des impératifs liés à la taille par exemple.

**2/ Le management stratégique en pratique**

Schéma page 62

**L’élaboration de la stratégie : différentes interprétations**

**L’équilibre ponctué :**

C’est la tendance des stratégies à se développer de manière globalement incrémentale, avec de loin en loin des épisodes de transformations globales.

Le changement incrémental s’inscrit souvent dans la stratégie déduite. Cette dernière a 2 dangers : on limite le processus d’innovation puisqu’on ne fait que s’adapter et l’évolution de l’environnement peut être plus rapide que l’organisation n’arrive même pas à s’adapter, d’où la stratégie construite.

**Stratégie voulue et stratégie réalisée :**

La stratégie voulue est l’expression de l’orientation délibérément formulée ou planifiée par les managers, alors que la stratégie réalisée est la stratégie effectivement suivie dans la pratique.

**La stratégie délibérée :**

**La planification stratégique :**

Elle est une séquence d’analyses et d’évaluations permettant de formuler une stratégie délibérée et de spécifier les moyens de la déployer.

**Avantages de la planification stratégique :**

- Elle peut amener les managers à mettre en doute leurs pratiques actuelles

- C’est un moyen d’impliquer les individus dans le processus stratégique en les faisant participer à son élaboration.

- Elle aide à communiquer sur la stratégie voulue.

- C’est un moyen de contrôle en comparant les résultats et les objectifs.

- C’est un moyen de coordination entre les différentes fonction de l’organisation afin qu’elles restent cohérentes.

**Inconvénients de la planification stratégique :**

- Les processus de planification ne prennent pas en considération la dimension culturelle et politique de l’organisation.

- L’ensemble de l’organisation risque de ne pas s’approprier la stratégie, surtout lorsque celle-ci est élaborée par un petit groupe de personnes faisant partie du sommet stratégique.

- Le processus de planification stratégique peut être compliqué que les individus qui n’y ont contribué qu’à leur propre échelle seront incapables de l’appréhender dans sa totalité.

**La personnification de la stratégie :**

Elle correspond au cas où la stratégie se développe par la volonté d’un individu ou d’un groupe, mais pas nécessairement au moyen d’une planification formalisée. Il peut s’agir d’un leader autocrate qui ne tolère aucune discussion, comme il peut s’agir d’un leader charismatique considéré comme le principal acteur de la stratégie.

**L’incrémentalisme logique :**

C’est l’élaboration d’une stratégie délibérée au travers un apprentissage par l’action. Il s’agit de prévoir les évolutions de l’environnement et tenter d’effectuer des changements stratégiques de faible ampleur. Dans ce cas, la stratégie est vite appropriée par les individus qui n’éprouvent aucune résistance.

**La stratégie comme résultat de processus culturels et politiques :**

**L’interprétation culturelle :**

La culture organisationnelle est le niveau fondamental de croyances et de convictions partagées par les membres d’une organisation, qui déterminent implicitement la représentation qu’elle se fait d’elle-même et de son environnement. L’interprétation culturelle postule que la stratégie est le résultat de convictions implicites et de routines organisationnelles.

Un paradigme désigne un ensemble de croyances partagées et implicites au sein d’une organisation. Il influence la formulation de la stratégie dans la mesure où ce sont les individus, réunis au sein d’un même paradigme, qui crée la stratégie et non pas les forces environnementales.

**Les réseaux de relations et les jeux de pouvoir :**

L’interprétation politique postule que la stratégie résulte de processus de marchandage et de négociation entre des groupes d’intérêt internes et externes à l’organisation. Les individus qui ont plus de pouvoir influent sur le processus stratégique.

**La stratégie imposée :**

**Les choix obligés :**

Dans ce cas, la stratégie est imposée par des organismes ou des forces extérieures à l’organisation. (déréglementation d’un secteur par le gouvernement ou privatisation).

**L’environnement comme contrainte :**

L’environnement exerce une influence déterminante, à laquelle la plupart des organisations ne peuvent que se soumettre, soit en s’adaptant, soit en disparaissant. C’est le processus de la sélection naturelle.

**Les obstacles au développement de la stratégie :**

**Le tissu culturel :**

Le tissu culturel est une représentation des croyances implicites d’une organisation, son paradigme, et des manifestations physiques de sa culture.

Toute organisation doit développer un certain degré de cohérence culturelle pour fonctionner correctement.

Le tissu culturel comprend les éléments suivants :

**Le risque de dérive stratégique :**

Les individus n’acceptent pas facilement le changement stratégique surtout lorsqu’ils sont amenés à modifier leur paradigme.

Le processus du changement du paradigme est le suivant :

**Paradigme**

**Développem-ent de la stratégie**

**Déploiement**

**Performance**

**Etape 1**

Contrôle plus strict

**Etape 3**

Adoption d’un nouveau paradigme

**Etape 2**

Développement d’une nouvelle stratégie

Si insatisfaisante

Face à une mauvaise performance, les managers cherchent d’abord à améliorer le déploiement de la stratégie existante en renforçant le contrôle. Si cela ne réussit pas, une modification de la stratégie est envisagée à condition qu’elle reste cohérente avec le paradigme existant. S’il s’avère qu’il y a une dérive stratégique, l’organisation se verra forcée de changer son paradigme. La dérive stratégique est l’inadaptation progressive de la stratégie d’une organisation aux forces à l’œuvre dans son environnement.

**L’incertitude et l’organisation apprenante :**

Face à l’évolution rapide de l’environnement, la planification stratégique formalisée, avec ses objectifs préétablis, apparaît inutile. Raison pour laquelle il faut insister sur la capacité innée des managers à s’appuyer sur leurs expériences au moyen d’une organisation apprenante. Celle-ci est capable de profiter de la variété de savoirs, d’expériences et de compétences détenus par ses membres, grâce à une culture qui encourage les débats, les défis et les mises en doute, dans le cadre d’une vision commune ou d’un objectif partagé.

**3/ L’analyse de l’environnement**

Schéma p 116

**Comprendre la nature de l’environnement :**

Il s’agit de mesurer le degré d’incertitude de l’environnement. Plus les conditions de l’environnement sont dynamiques et complexes, plus l’incertitude environnementale augmente. 2 dimensions sont prises en considération : la stabilité de l’environnement (stable ou dynamique) et sa complexité (simple ou complexe).

|  |  |
| --- | --- |
| **Conditions environnementales** | **Comprendre l’incertitude** |
| Simple et stable | Analyse historique, prévisions |
| Simple et dynamique | Planification par scénarios |
| Complexe et stable | Décentralisation des organisations |
| Complexe et dynamique | Expérience et apprentissage |

**L’audit des influences environnementales :**

**L’analyse PEST :**

Elle consiste à identifier les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques qui influent sur l’organisation. Schéma p 122

2 questions sont à poser :

**Quels sont les facteurs clés d’évolution ?**

Il s’agit des forces susceptibles d’affecter significativement la structure d’une industrie ou d’un marché.

**Quel est l’impact des influences environnementales déterminantes ?**

L’analyse PEST permet de déterminer l’impact relatif des influences externes, à la fois historiquement et de manière prédictive pour une organisation donnée.

**Le diamant de Porter :**

Il s’agit d’analyser le positionnement concurrentiel de l’organisation. Il suggère qu’il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations ou industries sont plus compétitives que d’autres. Il est utilisé pour déterminer les facteurs qui permettent d’avoir un avantage concurrentiel. Il ne faut pas oublier que la rivalité locale est la source de la compétitivité globale.

**L’utilisation des scénarios :**

Les influences environnementales peuvent être utilisés pour l’élaboration des scénarios. Utile lorsqu’il est important d’adopter une vision à long terme de la stratégie et lorsqu’il existe un nombre limité de facteurs clés de succès, la planification par scénarios repose sur la représentation plausible de différents futurs envisageables, à partir de l’influence de facteurs clés environnementaux dont l’évolution est très incertaine. Dans le cas où le nombre de facteurs est important, il est préférable de construire des scénarios globaux (futur optimiste, futur pessimiste).

**L’environnement concurrentiel : le modèle des 5 forces**

L’analyse des 5 forces de la concurrence consiste à déterminer les forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans une industrie. Il permet aux managers d’identifier les fondements de la stratégie concurrentielle dans leur domaine d’activité. Si une organisation est présente dans divers DAS, elle doit élaborer une analyse des 5 forces pour chaque DAS.

L’objectif de toute organisation est d’obtenir un avantage concurrentiel se mesurant par sa capacité à générer du profit. Sera donc considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire cette capacité à générer du profit. Porter a identifié 5 intervenants de ce type, chacun pouvant capter une partie du profit et déstabiliser l’équilibre du secteur. Une sixième force s’est ajoutée qu’est le rôle de l’Etat.

**Le pouvoir des clients ou des distributeurs et le pouvoir des fournisseurs :**

Ces 2 forces sont intimement liées. L’organisation doit se procurer des ressources afin de proposer des biens et services suite à un processus de transformation (chaîne de valeur). Les relations avec les fournisseurs, les distributeurs ou les clients peuvent limiter les choix stratégiques d’une organisation. Il s’agit d’identifier le pouvoir de négociation de l’organisation par rapport à celui de ses fournisseurs et à celui de ses clients. Plus de pouvoir, plus de profit. (Plus les fournisseurs ou les clients sont nombreux et dispersés moins ils ont de pouvoir de négociation).

Le coût de transfert est le coût supporté par le client lorsqu’il change de fournisseur.

**La menace des substituts :**

L’apparition des biens et services de substitution peut obliger une entreprise à réduire le prix de ses produits, à acquérir de nouvelles compétences ou à se retirer du secteur si l’écart de performance est important. Il peut s’agir de la substitution d’un produit par un autre (le fax pour la lettre), une substitution indirecte (un nouveau produit rend un ancien produit superflu), des substitutions génériques (produits exprimant des besoins différents mais concurrentiels dans la mesure où un ménage doit répartir son revenu pour l’ensemble de ses achats). L’abandon peut être considéré comme une substitution.

Reste à savoir si l’entreprise peut riposter contre les substituts, soit en améliorant son rapport qualité / prix, en ajoutant des services associés, en augmentant les coûts de transfert, en dénigrant le substitut par une compagne médiatique ou une rumeur, ou en proposant de nouveaux produits.

**La menace des entrants potentiels :**

Cette menace dépend de l’existence de barrières à l’entrée qui sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place.

Outre le fait de placer des barrières à l’entrée, l’entreprise peut recourir à diverses tactiques pour contrer les nouveaux entrants :

- La réputation d’agressivité : l’entreprise riposte violemment à l’intrusion du nouveau concurrent en déclenchant une guerre de prix ;

- Le protectionnisme : le gouvernement instaure des barrières tarifaires et non tarifaires empêchant ainsi toute intrusion ;

- La différenciation : l’entreprise propose des produits différents des concurrents, soit plus élaborée et plus chère ou simple et meilleur marché ;

- La prolifération : l’entreprise multiplie le nombre de référence dans une gamme de produits pour obliger tout nouvel entrant de proposer une gamme étendue, chose difficile pour une nouvelle entreprise ;

- Le prix plancher : l’entreprise décourage les entrants en leur faisant croire que son activité ne rapporte pas trop de bénéfices. Utile dans le cas où l’évaluation des coûts est difficile pour un nouvel entrant.

**L’intensité concurrentielle :**

Il s’agit de mesurer l’intensité de la rivalité qu’a l’entreprise avec ses concurrents. Cette intensité est vive lorsqu’il y a plus de pressions (moins de barrières, menace des substituts, pouvoir des clients ou fournisseurs élevé).

**Le rôle de l’Etat :**

L’Etat a un pouvoir de régulation, avec la fixation des impôts et des taxes, du droit de travail, les lois sur la protection de l’environnement, le contrôle des prix, les normes, les quotas et les différentes barrières. L’Etat peut être un client dominant (l’armement) ou un fournisseur en situation de monopole, ce qui lui confère plus de pouvoir de négociation. Il peut être un concurrent des entreprises privées comme il peut être un financeur en octroyant des subventions.

**Compétition et collaboration :**

Il n’y a pas que la concurrence. Les organisations peuvent être concurrentes dans certains secteurs et collaborer dans d’autres (alliances).

**La position concurrentielle d’une organisation :**

Après avoir utilisé l’analyse PEST, le diamant de Porter ou l’analyse des 5 forces, il existe des outils qui permettent de rassembler les conclusions de ces analyses de manière opérationnelle.

**La détermination des groupes stratégiques :**

Elle consiste à réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont similaires, qui suivent des stratégies comparables ou qui s’appuient sur les mêmes facteurs de compétitivité. Les critères de détermination des groupes stratégiques sont nombreux, on cite : la taille, niveau d’endettement, dépenses marketing, diversité des produits, qualité des produits, capacité en R&D…

La détermination des groupes stratégiques permet d’identifier qui sont les concurrents directs de l’organisation, la possibilité de migrer d’un groupe stratégique à un autre, identification des opportunités et le repère de certains problèmes stratégiques.

**La détermination des segments de marché :**

Elle cherche à identifier des similarités et des différences entre des clients ou des utilisateurs, car les consommateurs ne sont pas identiques. Ils cherchent à satisfaire des besoins distincts et adoptent des comportements hétérogènes. La segmentation peut s’appuyer sur plusieurs critères : l’âge, le sexe, le revenu, le lieu d’habitation, qualité…

**L’analyse de la valeur perçue par les clients :**

Elle permet d’élaborer une stratégie à partir des caractéristiques de l’offre les plus valorisées par les clients. Après avoir identifié les clients et les concurrents présents sur un marché, on définit à quelles caractéristiques du produit les clients attribuent le plus de valeur (réputation, service après vente, qualité…) et cela par le biais des entretiens. Ensuite, on évalue l’importance de ces dimensions pour les clients en leur donnant des scores.

**Attraits du marché et atouts de l’entreprise (la matrice attraits/atouts) :**

Cette matrice représente la position concurrentielle d’une entreprise sur chacun de ses DAS. Elle positionne chaque DAS selon l’attrait du marché correspondant et les atouts concurrentiels de l’entreprise sur l’activité considérée.

**- Indicateurs des atouts de l’entreprise :**

Part de marché, force de vente, marketing, R&D, production, distribution…

**- Indicateurs des attraits du marché :**

Taille du marché, taux de croissance du marché, saisonnalité, barrières à l’entrée, réglementation, disponibilité de la main-d’œuvre…

**L’évaluation de la concurrence :**

Il s’agit d’analyser les paradigmes des concurrents, l’impact des différents scénarios sur les concurrents, les marchés qu’ils ciblent, leurs compétences fondamentales, leurs missions et objectifs…

**4/ Ressources, compétences et capacité stratégique**

Schéma p 177

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Identiques à celles des concurrents ou faciles à imiter** | **Meilleures que celles des concurrents ou difficiles à imiter** |
| **Ressources** | Ressources nécessaires | Ressources uniques |
| **Compétences** | Compétences seuil | Compétences fondamentales |

**L’audit des ressources :**

Il identifie et classe les ressources auxquelles une organisation peut accéder, en interne comme en externe, afin d’étayer ses stratégies, et cela en évaluant la quantité des ressources disponibles, leur nature et leur unicité. On distingue : les ressources physiques (machines), les ressources humaines, les ressources financières et les ressources intangibles (brevets, marques, savoir-faire…).

**L’analyse des compétences et les compétences fondamentales :**

Le succès d’une organisation ne résulte pas dans le fait qu’elle possède plus de ressources que ses concurrents, mais dans la manière dont ces ressources sont déployées pour créer des compétences. Seules les compétences qui permettent à l’organisation de surpasser ses concurrents et à obtenir un avantage concurrentiel constituent des compétences fondamentales.

**L’analyse de la chaîne de valeur :**

Elle décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d’une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients. Elle est utilisée pour évaluer la valeur ajoutée par chacune des étapes du processus de production afin d’identifier celles qui peuvent faire l’objet d’une économie de coût ou d’une augmentation de valeur. L’avantage concurrentiel repose sur la capacité à optimiser chacune des étapes de création de valeur et harmoniser leur enchaînement.

Schéma p 183.

La chaîne de valeur comprend des foncions primaires qui assurent l’offre de produits ou de service et qui sont directement impliquées dans la création de valeur (logistique, production, commercialisation, service) et les fonctions de soutien qui améliorent l’efficacité ou l’efficience des activités primaires (GRH, infrastructures et systèmes, développement technologique, achat).

Toutefois, il ne faut pas se limiter à l’analyse des processus internes, car une part importante de la valeur est créée en amont, via la chaîne d’approvisionnement, et en aval, via celle de distribution.

**L’identification des compétences fondamentales :**

Les compétences fondamentales sont les compétences sur lesquelles repose l’avantage concurrentiel de l’organisation. Elles diffèrent d’une organisation à l’autre. Il faut signaler que les compétences fondamentales ne sont pas définitives. Avec l’évolution technologique et la concurrence rude, une compétence aujourd’hui fondamentale risque de ne plus l’être demain. L’organisation est obligée d’innover.

**L’analyse de coûts (efficience) :**

L’efficience est le niveau de ressources nécessaire à l’obtention d’une valeur donnée. Les sources de l’efficience sont : les économies d’échelle, les coûts d’approvisionnement, l’innovation de procédés ou de produits et l’expérience.

**L’analyse de valeur (efficacité) :**

L’efficacité est le niveau de valeur qui peut être obtenu à partir d’un niveau de ressource donné. Elle est liée aux compétences que l’organisation utilise pour améliorer ses produits.

**La gestion des liens :**

Les compétences fondamentales isolées dans les diverses fonctions d’une organisation et qui procurent à celle-ci un avantage concurrentiel finiront par être imitées par les concurrents. En revanche, lorsque ces compétences résident dans la gestion des liens entre les fonctions tout au long de la chaîne de valeur, elles sont plus robustes et difficilement imitables. La gestion de ces liens crée **un effet de levier** qui est une amélioration de la performance obtenue par la gestion des liens entre différentes ressources et différentes fonctions

.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Type de lien** | **Type de fonction** | **Exemple** |
| Liens internes | Primaire – primaire | Coordination entre départements |
| Primaire - soutien | Informatisation des procédés |
| Soutien - soutien | Acceptation de l’innovation par le personnel |
| Liens externes | Qualité totale | Collaboration avec les fournisseurs et les distributeurs |
| Trade marketing |
| Alliances stratégiques |

**Savoir tacite et savoir explicite :**

Les connaissances objectives, codifiées, et transmissent par des moyens formels relèvent du savoir explicite. Le savoir tacite est personnel, contingent et difficile à formaliser et à communiquer. Il est donc difficile à imiter par les concurrents. Les organisations les plus innovantes sont celles qui arrivent à créer une spirale d’interactions entre le savoir tacite et le savoir explicite et cela via les 4 processus suivants :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Au savoir tacite** | **Au savoir explicite** |
| **Du savoir tacite** | Socialisation (partage du savoir) | Externalisation (conceptualisation du savoir) |
| **Du savoir explicite** | Internalisation (opérationnalisation du savoir) | Combinaison (systématisation du savoir) |

**-- Socialisation :**

Il s’agit d’organiser le partage d’expérience entre les individus, ce qui leur permet d’acquérir le savoir tacite des autres sans recourir à un système formel. Le savoir se transmet par imprégnation permanente et non par l’existence de cours ou de conférence.

**-- L’externalisation :**

Il consiste à traduire le savoir tacite en concepts explicites.

**-- La combinaison :**

Il s’agit de rassembler l’ensemble des savoirs dans un système de connaissances.

**-- L’internalisation :**

Elle consiste à transformer le savoir explicite en savoir tacite et en routines organisationnelles.

**L’analyse comparative et l’étalonnage :**

**L’analyse historique :**

Elle étudie l’évolution du déploiement stratégique des ressources et de la performance de l’organisation au fil du temps afin d’identifier des changements significatifs. Cela se fait à travers l’analyse des rations.

**La comparaison avec les normes sectorielles :**

L’analyse des normes sectorielles compare la performance des organisations d’un secteur d’activité par rapport à un jeu d’indicateurs prédéfins.

**L’étalonnage :**

L’étalonnage ou Benchmarking consiste à comparer les compétences d’une organisation avec le meilleur niveau constaté, tous secteurs confondus.

**Les analyses financières :**

Elles permettent d’évaluer les compétences d’une organisation par le biais du calcul des ratios financiers.

**L’équilibre du portefeuille d’activités :**

La capacité stratégique d’une organisation dépend de l’équilibre général entre ses activités. L’analyse du portefeuille évalue l’équilibre des DAS d’une organisation (description de la gamme actuelle, sa robustesse…). Elle permet de justifier l’allocation de ressources entre les différents segments.

La matrice BCG est un modèle d’analyse du portefeuille :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Matrice BCG** | **Part de marché élevée** | **Part de marché faible** |
| **Croissance du marché élevée** | Etoiles | Dilemmes |
| **Croissance du marché faible** | Vaches à lait | Poids morts |

**-- Etoile :**

Une étoile est un DAS leader sur un marché en croissance. Il faut investir lourdement pour obtenir et conserver cette position.

**-- Un dilemme :**

C’est un DAS suiveur sur un marché en croissance. On cherche à trop investir afin d’obtenir une étoile, mais ce n’est pas sûr. C’est risqué.

**-- Une vache à lait :**

C’est un DAS leader sur un marché mature. La croissance est faible, les conditions du marché sont stables et les investissements sont limités. Les volumes supérieurs à ceux de la concurrence permettent de diminuer les coûts et réaliser plus de profits. Les vaches à lait servent à financer les dilemmes.

**-- Un poids mort :**

C’est un DAS suiveur sur un marché statique ou en déclin.

La matrice BCG n’est pertinente que dans les industries où l’effet d’expérience est important, car elle suppose qu’il y a une corrélation positive entre l’augmentation de la part de marché et l’augmentation du profit.

**La synthèse des points essentiels :**

**Les facteurs clés de succès :**

Ce sont les éléments stratégiques que l’organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. Il s’agit de déterminer les compétences nécessaires en fonction de la stratégie retenue.

**L’analyse SWOT :**

Elle résume les conclusions essentielles de l’analyse de l’environnement et de la capacité stratégique d’une organisation. SWOT est l’abréviation de Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats, soit forces, faiblesses, opportunités et menaces.

L’analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et faiblesses de l’organisation peuvent faire face aux évolutions de l’environnement dans le cas d’une stratégie déduite, ou s’il est possible d’identifier ou de créer de nouvelles opportunités grâce aux compétences fondamentales et aux ressources uniques de l’organisation dans le cas d’une stratégie construite.

Il s’agit de faire une adéquation entre la capacité stratégique de l’organisation et les facteurs clés de succès.

**5/ Les buts et responsabilités d’une organisation**

Schéma page 230

**Le gouvernement d’entreprise**

Le gouvernement d’entreprise désigne l’ensemble des pratiques, des structures et des procédures qui spécifient le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités et les modes de contrôle entre les différentes parties prenantes d’une organisation.

La structure de gouvernement établit quels intérêts l’organisation devrait servir et comment ses objectifs et ses priorités devraient être choisis.

**La chaîne de gouvernement**

Il est devenu nécessaire de séparer la possession de la gestion des organisations, d’où l’existence d’une hiérarchie ou une chaîne de gouvernement. Cette dernière identifie tous les groupes d’intérêt qui ont une influence légitime sur les buts de l’organisation. Il est lieu d’indiquer que des conflits d’intérêts peuvent émerger entre les parties prenantes et les managers. Schéma page 233

**Les actionnaires et le rôle des instances de gouvernement d’entreprise**

La responsabilité essentielle des instances de gouvernement d’entreprise est de garantir que l’organisation répond effectivement aux demandes et aux objectifs des propriétaires. C’est le conseil d’administration qui agit au nom des actionnaires.

On distingue des entreprises à conseil d’administration et d’autres à conseil de surveillance et à directoire.

**Les droits des créanciers et des prêteurs**

La politique de financement d’une entreprise dépend diffère d’un pays à l’autre. Dans les pays anglo-saxons, le financement à long terme s’effectue par en premier par augmentation du capital et par des recours au marchés boursiers. Au Japon, les banques détiennent une partie du capital de l’entreprise et elles peuvent faire partie du même groupe qu’elle. Les entreprises se financent au travers des banques qu’auprès des marchés.

**Les relations avec les clients et les usagers**

Fini le temps où c’était le consommateur qui vérifiait la qualité de produits qu’il achète lui-même. De nos jours, plusieurs lois visant à protéger les intérêts des acheteurs ont été promulguées, et diverses instances de surveillance ont été créées pour ce même objectif, choses que l’organisation doit prendre en compte lors de l’élaboration de sa stratégie.

**Les changements de propriétaires : fusions et OPA**

Dans les pays anglo-saxons, le fait que les managers soient exposés à la menace d’OPA qui pourraient leur faire perdre leur poste est considéré comme un moyen naturel permettant d’assurer la bonne performance de l’organisation. En Allemagne, cette performance doit être avant tout contrôlée par des mécanismes institutionnels (possession d’une partie du capital par les banques, l’existence d’un directoire et d’un conseil de surveillance).

**La diffusion de l’information**

Etant donné que l’information est une source clé de pouvoir, le gouvernement d’entreprise essaye d’établir une structure et des pratiques qui permettent la bonne diffusion des informations entre les parties prenantes tout en respectant la confidentialité de certaines informations.

**Les objectifs contradictoires**

Puisque les attentes et les intérêts des parties prenantes sont différents, des conflits émergent, et dans la plupart des cas, il est nécessaire d’obtenir des compromis entre des objectifs contradictoires : croissance ou rentabilité à court terme, contrôle ou autonomie, production de masse ou spécialisation…

**Les attentes des parties prenantes**

Les parties prenantes sont les individus ou les groupes qui dépendent de l’organisation pour atteindre leurs propres buts et dont l’organisation dépend également. Il faut signaler que des parties prenantes externes peuvent influencer la stratégie de l’organisation via les parties prenantes internes (actionnaires représentés par les administrateurs…).

Lors de l’identification des parties prenantes d’une organisation, il ne faut pas se concentrer uniquement sur la structure formelle, mais il faut aussi prendre en considération les parties prenantes informelles.

**La cartographie des parties prenantes**

Elle identifie les attentes et le pouvoir de chaque groupe d’intérêt et permet d’établir les priorités politiques en précisant quel est l’intérêt de chaque groupe dans l’influence des choix stratégiques et qui détient effectivement le pouvoir au sein de l’organisation.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Matrice pouvoir/intérêt** | **Niveau d’intérêt faible** | **Niveau d’intérêt élevé** |
| **Pouvoir faible** | Effort minimal | A garder informés |
| **Pouvoir élevé** | A garder satisfaits | Acteurs clés |

Cette matrice permet de déterminer le type de relation que l’organisation doit établir avec chaque partie prenante.

Dans certains cas, les acteurs clés d’une organisation peuvent considérer, pour des raisons symboliques ou personnelles, que l’existence d’une organisation est plus importante que ses résultats, et réussissent à la maintenir en activité malgré sa défaillance (théorie de l’échec permanent).

A l’élaboration de chaque stratégie, on doit construire une cartographie qui présente les réactions prévisibles des parties prenantes (positionnement au niveau de la matrice), puis une seconde carte montrant comment il faudrait idéalement que ces parties prenantes réagissent si l’on voulait assurer le succès de la nouvelle stratégie.

**L’évaluation du pouvoir**

Au sein des organisations, le pouvoir est inégalement partagé. Il définit dans quelle mesure des individus ou des groupes sont capables de persuader, d’inciter ou de forcer les autres à modifier leur comportement.

**Les indicateurs de pouvoir à l’intérieur de l’organisation :**

Il existe 4 types de signes de pouvoir à l’intérieur de l’organisation :

**-- Le statut :**

Il peut être mesuré par le niveau hiérarchique, le salaire, la nature des fonctions occupées…

**-- Les ressources :**

Le niveau des ressources détenues par le groupe, qui peut de mesurer par la taille du budget ou par le nombre d’effectif.

**-- La représentation :**

La représentation à des postes de pouvoir au sein de la structure du gouvernement e l’organisation. La présence dans plusieurs comités est une mesure de pouvoir.

**-- Les symboles :**

On fait allusion à la taille et la localisation des bureaux, le nombre de fenêtres, la qualité du mobilier…

**Les indicateurs de pouvoir des parties prenantes externes :**

**-- Le statut :**

Il peut être mesuré par la vitesse avec laquelle l’organisation répond à leurs demandes.

**-- Maîtrise des ressources clés :**

Le niveau de maîtrise des ressources clés est mesuré par le montant du capital détenu par chaque actionnaire, la part de chiffre d’affaires représentée par chaque client, la proportion des achats assurée par chaque fournisseur.

**-- Capacité de négociation :**

Elle peut être mesurée par la latitude dont bénéficie la partie prenante externe. Par exemple, les clients qui sont en position de discuter les tarifs sont plus puissants que ceux qui doivent se contenter des prix catalogues.

**-- Les symboles :**

Ils peuvent être mesurés par la valeur des cadeaux de fin d’année offerts à un client ou à un fournisseur ou par la qualité des restaurants auxquels ils sont invités ou par le niveau hiérarchique de la personne chargée de traiter avec eux.

**L’éthique des affaires**

La position éthique définit dans quelle mesure l’organisation entend excéder les obligations minimales qui la lient à ses parties prenantes.

On distingue 4 positions éthiques :

**-** Des organisations qui considèrent que leur seule responsabilité est de garantir l’intérêt à court terme des actionnaires.

**-** D’autres considèrent que l’intérêt à long terme des actionnaires peut profiter d’une gestion intelligente des relations avec les autres parties prenantes. Pour maintenir sa latitude de décision à long terme, il est nécessaire de se comporter de manière responsable dans les opérations quotidiennes (éviter les pratiques douteuses, s’engager dans le bénévolat…).

**-** D’autres considèrent que les intérêts et les attentes des parties prenantes doivent être explicitement intégrés dans les buts et les stratégies de l’organisation, ce qui pousse souvent à aller au-delà des obligations légales du gouvernement d’entreprise. Dans ce sens, plusieurs entreprises peuvent conserver certaines activités déficitaires pour préserver l’emploi, éviter de fabriquer ou de vendre des produits socialement sensibles.

- D’autres organisations visent à transformer la société (vision beaucoup plus idéologique). On cherche l’intérêt général avant tout. Les considérations financières ne sont que des moyens ou des contrainte pour des objectifs beaucoup plus caritatives et sociales.

**La responsabilité sociale de l’entreprise** est la liste détaillée des points pour lesquels une organisation choisit d’excéder ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes.

L’organisation doit déterminer si elle devrait être tenue responsable de :

**-- En interne :**

De la protection sociale des salariés (CNSS, CIMR, congés maladies), des conditions de travail (renforcement des normes de sécurité, amélioration de l’environnement de travail), de la conception des tâches (veiller à accroître la satisfaction des salariés plutôt que de chercher purement l’efficience).

**-- En externe :**

Les aspects écologiques (réduction de la pollution, préservation de l’énergie), les produits (prévention des dangers pouvant résulter de l’utilisation de certains produits), l’emploi (favoriser les minorités à l’embauche, préserver l’emploi), la vie de la collectivité (parrainage d’événements).

**Le contexte culturel**

**-- Les cultures nationales et régionales :**

Le comportement au travail, le respect de l’autorité ou l’acceptation des inégalités diffèrent d’un pays à l’autre. La culture locale influe la prise de décision.

**-- Les cultures professionnelles et institutionnelles :**

L’appartenance à un groupe professionnel ou institutionnel (syndicat, association…) véhiculant des valeurs et des croyances peut influer les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l’organisation.

**-- Les recettes sectorielles :**

Une recette sectorielle est une représentation commune des objectifs et de la bonne manière de gérer les organisations au sein d’une industrie de biens ou de services. Il s’agit de maintenir des standards de qualité entre les différents intervenants d’un même secteur.

**-- La culture organisationnelle :**

La culture d’entreprise est décomposée en 3 niveaux : les valeurs (aisément identifiables et explicitement par les organisations à travers les objectifs affiché), les croyances (plus révélatrices) et les hypothèses implicites (le véritable cœur de la culture d’une organisation. C’est tous les aspects de l’organisation que les individus ont du mal à identifier et qui constituent son paradigme).

**-- Les cultures fonctionnelles et divisionnelles :**

Au sein d’une même organisation, il existe plusieurs sous-cultures qui peuvent provenir de plusieurs cadres de références : différences entre les divisions géographiques ou entre les fonctions.

**-- Caractérisation de la culture d’une organisation :**

En analysant le tissu culturel d’une organisation, on peut distinguer des organisations de type **défenseur** (craindre le changement et privilégier des stratégies assurant la continuité et la sécurité, approche bureaucratique, pas d’innovation), des organisations de type **explorateur** (encourager le changement, favoriser des stratégies de développement de produits et de marchés, un management créatif et flexible).

Il n’y a pas de culture bonne ou mauvaise en soi. Tout dépend de l’adéquation entre la culture et le positionnement de marché ou de produit de l’organisation (un positionnement bas de gamme est cohérent avec une culture de défenseur et un positionnement différencié nécessite une culture d’explorateur).

Puisqu’au sein de l’organisation, il y a diverses sous-cultures, la question qui se pose est de savoir si cet ensemble de sous-cultures constitue une force ou une faiblesse pour l’organisation. On distingue 3 situations : la situation de **balkanisation** (les différentes sous-cultures sont antagonistes. Plusieurs conflits limitent le déploiement stratégique. Les vrais ennemis sont internes et beaucoup de temps et d‘énergie sont consommés pour contrer les stratégies des autres divisions), la situation de **clonage** (les routines établies ne souffrent d’aucune déviance et s’imposent à tous les membres de l’organisation. La contestation n’est pas permise et il y a un risque majeur de dérive stratégique) et la situation de **friction constructive** (c’est la plus seine. Une solide culture globale est maintenue. Les croyances sont toujours soumises à la critique).

**Les buts d’une organisation**

**Les missions**

La mission d’une organisation est l’affirmation de sa vocation primordiale.

Certains préfèrent parler plutôt **d’intention stratégique**, qui résume l’état futur souhaité et les aspirations d’une organisation. La mission doit être visionnaire, clarifier les principales intentions et aspirations de l’organisation, décrire les activités principales de l’organisation et la position qu’elle entend occuper dans son industrie.

**Les objectifs généraux**

Ils sont souvent exprimés en terme financiers : un niveau de vente, un profit souhaité, un taux de croissance…

**Les objectifs de chaque unité**

Les objectifs généraux sont traduits au niveau de chaque unité (division ou filiale) sous une forme plus opérationnelle. Les objectifs de chaque unité sont souvent plus nombreux que les objectifs généraux.

**6/ Les critères de choix stratégiques**

Schéma p 288

**Stratégies de**

**développement**

**Quels critères ?**

**Quelle orientation ?**

**Comment ?**

- Buts et aspirations de la direction générale ou de la maison mère.

- Stratégie générique de chaque segment stratégique.

- Rôle de la direction générale ou de la maison mère

- Protéger et construire

- Pénétration de marché

- Développement de produit

- Développement de marché

- Diversification liée ou conglomérale

- Croissance interne

- Acquisition

- Alliances et partenariats

**Les buts et aspirations de la direction générale**

Dans l’élaboration de la stratégie, il faut toujours prendre en compte les influences des diverses parties prenantes de l’organisation, quelle que soit sa taille ou sa structure, puisque celles-ci détiennent un pouvoir plus ou moins important. Et donc, toute stratégie qui ne répond pas aux attentes et aux aspirations des parties prenantes fera l’objet d’une opposition de la part de celles-ci.

**Les structures de possession et d’actionnariat**

La modification de la structure de possession ou d’actionnariat d’une organisation a un impact non négligeable sur la stratégie. Il faut donc s’assurer que la structure existante est cohérente avec les besoins stratégiques de l’organisation.

L’entreprise doit choisir le moment opportun d’envisager une introduction en bourse, et passer donc d’un capital fermé, détenu par la famille du fondateur, à un capital ouvert. Une telle décision est prise lorsque les propriétaires estiment que les besoins en capitaux nécessaires pour la croissance de l’entreprise dépassent leurs capacités. Mais dans ce cas, ils doivent accepter de perdre une part de leur pouvoir et de leur autonomie en faveur de nouveaux actionnaires.

Les membres du conseil d’administration doivent assurer aux actionnaires un retour sur investissement considérable, décider en cas de crise, s’il faut vendre l’entreprise, recourir à des fusions ou à des rachats par les salariés.

Les gouvernements doivent choisir s’il faut garder le contrôle d’une entreprise publique ou de la privatiser pour mieux répondre aux besoins des consommateurs en la confrontant à la pression de la concurrence.

**La mission et l’intention stratégique**

Les managers doivent clairement définir le rôle de leur organisation, à travers sa mission et son intention stratégique. La mission d’une organisation est l’affirmation de sa vocation primordiale et sa raison d’être, et l’intention stratégique résume l’état futur souhaité et les aspirations d’une organisation. Cela encouragera les investisseurs de s’engager et d’investir puisqu’ils savent les objectifs de l’organisation clairement.

C’est à partir de la mission ou de l’intention de l’entreprise que les choix stratégiques sont déterminés.

**Quelle est notre activité ? Le périmètre et la diversification**

En répondant à la question « quelle est notre activité ? », l’organisation détermine son périmètre stratégique, c'est-à-dire qu’elle spécifie ses frontières en termes d’expansion géographique et de diversité de produits ou services, mais également la manière dont l’ensemble est géré.

**Diversité ou synergies :**

La plupart des entreprises commencent leur existence en se focalisant sur un produit ou un service spécifique. Certaines conservent cette focalisation en se concentrant sur quelques DAS ayant de fortes affinités, alors que d’autres deviennent plus diversifiées.

Les synergies entre DAS existent de diverses manières : **1-** Les différents segments stratégiques d’une organisation peuvent chercher à utiliser une **technologie** similaire ou à proposer des produits ou services semblables, **2-** Les DAS peuvent correspondre aux mêmes **marchés** (clients et réseaux de distributions identiques) même si les technologies ou les produits diffèrent. **3-** Concevoir les synergies en termes de **compétences** à partir desquelles l’avantage concurrentiel est construit.

**La dimension globale :**

Selon la stratégie de l’organisation, celle-ci peur décider de se focaliser sur son marché d’origine et servir donc le marché local préférant éviter un avenir risqué, ou d’opérer à l’échelon mondial, en bénéficiant ainsi d’une réduction de coûts, d’un accroissement de la qualité et d’une meilleure capacité à répondre aux besoins des clients.

**Les stratégies génériques de chaque DAS**

Les stratégies génériques sont les approches (réduction des prix, différenciation, focalisation) qui permettent d’établir un avantage concurrentiel au niveau d’un DAS. Celui-ci est établi lorsqu’une organisation arrive à proposer à ses clients ce qu’ils demandent ou ce dont ils besoin, de manière plus efficace et efficiente que ses concurrents, et selon une approche difficilement imitable par ces derniers. Donc, l’organisation va, soit proposer le même produit que la concurrence mais à un prix inférieur, soit un produit différent, supérieur et éventuellement plus coûteux ou inférieur et moins cher. Ceci est représenté dans l’horloge stratégique :

**Offre**

**concurrente**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

**6**

**7**

**8**

**Epuration**

**Prix**

**Hybride**

**Sophistication sans surprix**

**Sophistication avec surprix**

**Stratégies vouées à l’échec**

**Faible**

**Faible**

**Elevé**

**Elevé**

**Prix**

**Valeur perçue**

1 : risque de se limiter à un segment spécifique.

2 : risque de guerre des prix et de faibles marges ; nécessité d’avoir les coûts les plus bas.

3 : stratégie de prix évoluant vers la différenciation.

4 : surcroît de valeur perçue par le client permettant de conquérir des parts de marché.

5 : surcroît de valeur perçue par le client permettant de pratiquer un surprix.

6 : marge supérieure si les concurrents ne suivent pas ; risque de perte de parts de marché ; échec probable.

7 : possible uniquement en situation de monopole ; échec probable.

8 : perte de parts de marché ; échec probable.

**La stratégie de prix (trajectoire 2)**

La stratégie de prix ne signifie pas une stratégie de coûts, car cette dernière n’est qu’un moyen pour parvenir à une stratégie de prix, qui consiste à conserver des tarifs toujours inférieurs à ceux de la concurrence en s’appuyant sur une efficience inimitable. La domination par les coûts permet de sortir vainqueur d’une éventuelle guerre des prix.

La stratégie de prix peut se faire de plusieurs manières :

**--** Conquérir une part de marché supérieure à celle des concurrents pour jouer sur les avantages de coûts dégagés par les économies d’échelle, le pouvoir de négociation et l’effet d’expérience (stratégie de volume).

**--** Pratiquer une domination par les coûts, en améliorant l’efficience tout au long de la chaîne de valeur. Mais, à force d’essayer de jouer sur les coûts, on risque de finir par offrir un produit standardisé et sans spécificités. Dans ce cas, la stratégie de prix peut évoluer vers une stratégie d’épuration.

**--** Se concentrer sur les aspects de la chaîne de valeur qui sont valorisés par le client et sous-traiter toutes les fonctions qui peuvent être assurées plus efficacement par des spécialistes externes. Toutefois, il y a 2 risques : les concurrents peuvent faire de même, et donc plus d’avantage concurrentiel, en plus, en sous-traitant, l’organisation risque d’externaliser des activités qu’elle a omit de considérer comme source de création de la valeur.

**--** Obtenir des matières premières à moindre frais, bénéficier de procédés innovants, avoir une gestion plus efficiente, se localiser dans une région où le coût de travail est faible, avoir un système de distribution plus économique…Toutefois, ceci ne peut pas constituer un avantage concurrentiel durable puisque les concurrents peuvent faire de même.

**Les stratégies de différenciation (trajectoires 1, 4 et 5)**

La stratégie de différenciation consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différente de celle des offres des concurrents. On distingue :

**La différenciation vers le bas : épuration (trajectoire 1) :**

La stratégie d’épuration consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents. La diminution de la valeur permet de réduire les coûts, et donc le produit, étant plus simple, il est moins coûteux et impose une réduction des prix pour que le produit reste attractif pour le client. Cette stratégie s’adresse aux clients dont le principal critère d’achat est le prix. L’épuration peut être utilisée par une entreprise pour pénétrer sur un marché et réaliser des volumes de ventes suffisants pour financer son évolution vers d’autres stratégies.

**La différenciation vers le haut : sophistication (trajectoire 4 et 5) :**

La stratégie de sophistication consiste à proposer un produit ou un service dont la valeur est jugée supérieure à celle des offres concurrentes. Le surcroît de la valeur entraîne des coûts supplémentaires compensés par une augmentation des prix ou par des volumes plus importants. On peut donc, soit augmenter la part de marché (trajectoire 4) et ainsi réduire les coûts, soit accroître les marges (trajectoire 5) en pratiquant des prix supérieurs.

La sophistication peut se faire grâce à des efforts importants en R&D (innovations successives), en construisant une marque puissante (grand effort marketing) ou en s’appuyant sur des compétences fondamentales.

**La stratégie hybride (trajectoire 3)**

La stratégie hybride consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. Le succès dépend de la capacité à générer de la valeur en répondant aux besoins des clients, d’une structure de coûts suffisamment optimisée pour pouvoir pratiquer des bas prix et le maintien d’une capacité d’investissement permettant d’entretenir et de renouveler les facteurs de différenciation.

La stratégie hybride peut s’avérer préférable dans les situations suivantes :

**--** Lorsqu’on peut produire et écouler des volumes supérieurs à ceux de la concurrence, les marges peuvent rester élevées grâce à l’effet d’expérience.

**--** Lorsqu’on peut facilement identifier les compétences fondamentales sur lesquelles la différenciation est établie, on peut réduire les coûts des autres fonctions. (l’exemple d’Ikea : production standardisée et efficiente, mais concentration des investissements sur la différenciation obtenue grâce à son marketing, sa logistique et la gestion de ses magasins).

**--** Lorsqu’il existe un segment de marché qui présente des besoins spécifiques mais qui privilégie des bas prix. (Ikea propose des produits de qualité à une clientèle qui accepte de se charger de la livraison et du montage des meubles).

**--** Lorsqu’il est nécessaire de pénétrer sur un marché où des concurrents sont déjà établis. C’est la stratégie des entreprises japonaises : détecter le point faible dans le portefeuille d’activité des concurrents et pénétrer le marché avec une offre supérieure et moins chère dans le but de prendre des parts de marché.

**Les stratégies vouées à l’échec (trajectoires 6, 7 et 8)**

Les stratégies des trajectoires 6, 7 et 8 mènent à l’échec. La trajectoire 6, pratiquée essentiellement par des organisations en situation de monopole, consiste à augmenter le prix sans accroître la valeur perçue par les clients. La trajectoire 7 implique une réduction de la valeur accompagnée d’une augmentation de prix, pratiquée également par des entreprises en situation de monopole. La trajectoire 8 correspond à une réduction de la valeur pour un prix comparable à celui de la concurrence. Elle peut mener à la perte de parts de marché en faveur de la concurrence.

**Les stratégies de focalisation**

La stratégie de focalisation ou stratégie de niche consiste à refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique. Il s’agit de proposer une offre très différenciée qui ne peut attirer qu’une frange de clientèle.

La focalisation est un prolongement extrême des stratégies de sophistication (trajectoire 5) et d’épuration (trajectoire 1). On peut donc se focaliser sur une clientèle particulièrement aisée, et dans ce cas on aboutit aux produits de luxe, ou s’adresser aux moins fortunés n’ayant pas les moyens d’acheter les produits de la concurrence.

Toutefois, pour pratiquer une stratégie de focalisation, le marché doit être d’une taille réduite pour ne pas attirer la concurrence. Mais il est à signaler que ce type de stratégie n’offre pas des perspectives de croissance.

**L’optimisation des stratégies de chaque DAS : rôle de la direction générale**

**La gestion du portefeuille d’activités : attrait et compatibilité**

Les managers sélectionnent les DAS qu’il faut intégrer et ceux qu’il faut conserver en fonction de 2 critères : l’**attrait** de l’activité sa profitabilité et son potentiel de croissance) et sa **compatibilité** avec l’organisation dans son ensemble (capacité de création de synergies entre DAS).

Plusieurs outils offrent une aide pour la gestion du portefeuille d’activités :

**La matrice Mckinsey attraits / atouts :**

Elle est utilisée pour répartir les DAS selon leur potentiel, afin de conserver ceux qui semblent prometteurs et d’exclure les autres.

**La matrice BCG croissance / part de marché :**

Elle permet d’évaluer l’équilibre et la construction d’un portefeuille d’activité selon les objectifs de l’organisation : est-elle à la recherche d’une croissance élevée des profits tout en étant prête d’investir davantage (soutenir avant tout les étoiles et les dilemmes), ou vise-t-elle des gains stables et peu risqués (se concentrer sur des vaches à lait). L’organisation peut estimer qu’il faudrait posséder plus de vaches à lait pour générer des liquidités permettant la création de nouveaux DAS qui deviendront des étoiles puis des vaches à lait.

**La matrice Ashridge d’optimisation de portefeuille :**

Elle permet d’analyser la compatibilité des différents DAS, non seulement entre eux, mais aussi avec les compétences de la direction générale ou de la maison mère, pour ne préserver que les DAS pour lesquels elle est capable d’ajouter de la valeur. Il s’agit de mesurer l’adéquation entre les facteurs clés de succès des différents DAS et les compétences, les ressources et les caractéristiques de la direction générale, ainsi que l’adéquation entre les opportunités de consolidation des DAS et les compétences et ressources de la direction générale ou la maison mère. L’opportunité de consolidation désigne le fait qu’un DAS peut tirer avantage du fait qu’il est sous la responsabilité d’une direction générale. (un segment visant une expansion en Asie peut être aidé par une maison mère déjà implantée dans cette zone ; un DAS ayant besoin de compétences en marketing peut recevoir l’assistance d’une direction générale qui a développé cette expertise).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Adéquation entre les FCS des DAS et les compétences et ressources de la direction générale**. | Activités ballast | Activités fief |
| Activités intruses | Activités leurre |
|  | **Adéquation entre les opportunités de consolidation et les compétences et ressources de la direction générale.** | |

Les activités fief sont valorisées sans risque par la direction générale.

Les activités ballast sont celles que la direction générale comprend bien mais qu’elle n’a pas les capacités d’aider. Elles doivent garder leur autonomie.

Les activités leurre semblent attrayantes car la direction générale peut les valoriser. Toutefois, cet attrait est trompeur, car les actes de la direction générale risquent de détériorer la performance de ces activités. La seule manière pour les améliorer est de modifier les compétences et les ressources de l’organisation.

Les activités intruses sont inadaptées. Elles ne sont pas cohérentes avec les caractéristiques de la direction générale, incapable de les valorises. Raison pour laquelle il ne faut pas les conserver.

**La matrice Arthur D. little position concurrentielle / cycle de vie :**

Elle permet d’évaluer l’attrait (les activités matures étant moins attirantes) et la compatibilité (une entreprise peut rechercher un équilibre entre activités matures et activités en croissance, ou se spécialiser sur des DAS qui sont tous au même stade de maturité).

**La stratégie financière**

Les sources de financement de chaque DAS sont déterminées en fonction de la stratégie poursuivie dans ce dernier.

|  |  |
| --- | --- |
| **Etoiles**  Phase de croissance  Activités à haut risque  Risque financier limité  Augmentation de capital | **Dilemmes**  Phase de lancement  Activités à très haut risque  Risque financier très limité  Augmentation de capital |
| **Vaches à lait**  Phase de maturité  Activités à risque moyen  Risque financier moyen  Augmentation de capital & endettement | **Points morts**  Phase de déclin  Activités à faible risque  Risque financier élevé  Endettement |

**7/ Les options stratégiques**

**Les différentes orientations du développement stratégique :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Développement de produits existants** | **Développement de produits nouveaux** |
| **Marchés existants** | Confortement | Nouveaux produits |
| **Marchés nouveaux** | Nouveaux marchés | Diversification |

**Le confortement de la position actuelle :**

Il s'agit de conforter la position actuelle en utilisant les produits et les compétences de l'organisation, et notamment d'envisager de quelle manière ces dernières peuvent être étendues afin d'améliorer la position concurrentielle sur les marchés existants. Cette orientation générale inclut toute une série d'options:

**Le retrait**

Il s'agit du retrait de certaines activités existantes, en particulier celles pour lesquelles l'organisation ne détient pas les compétences nécessaires au succès. Le retrait constitue l'orientation stratégique la plus sensée lorsque :

-- l'organisation est incapable de mobiliser les ressources ou d'atteindre le niveau de compétence des concurrents. Le coût de repositionnement ou de restructuration est très élevé,

-- les ressources spécifiques et les compétences distinctives d'une organisation étant limitées, il est généralement nécessaire d'établir des priorités de déploiement, car le retrait de certains domaines d'activité permet de libérer des ressources et des compétences pour d'autres segments stratégiques,

-- les parties prenantes ont une vision à court terme. Ils cherchent à s'enrichir plutôt que d'avoir une viabilité à long terme,

-- Le manque de considération de la maison mère ou de la direction générale pour la croissance ou la viabilité à long terme des filiales, d'où les RES (rachat d'entreprise par les salariés),

-- les organisations peuvent se retirer partiellement d'un marché en proposant des licences d'exploitation ou de distribution à d'autres intervenants,

**La consolidation**

Elle consiste à renforcer la position d'une organisation sur son marché actuel à partir de ses produits existants. Une telle action nécessite des efforts considérables en termes d'innovation, d'adaptation et d'évolution des ressources et compétences pour que l'entreprise puisse maintenir sa part de marché sinon l'augmenter.

**La pénétration de marché**

Dans ce cas, entreprise cherche à augmenter sa part de marché. Tout dépend de la nature de son marché et de sa capacité à développer ces propres ressources et compétences fondamentales.

-- lorsque le marché est en croissance, il est plus facile pour les organisations qui ne sont pas dominantes, voire pour les nouveaux entrants, d'accroître leur part de marché car les concurrents ruminants doivent augmenter leur volume de ventes simplement pour maintenir leur part de marché, et dans ils sont de soucieux de vendre à une demande supplémentaire.

-- la pénétration sur un marché statique peut être beaucoup plus difficile à réussir, du fait que le coût de constitution d'une part de marché peut être élevé pour des entreprises qui ne sont pas dominantes.

-- un concurrent marginal qui a su établir une réputation sur un segment de marché délaissé par les leaders peut l'utiliser pour s'étendre sur l'ensemble du marché.

**Le développement de produits et services:**

C'est un choix privilégié par les entreprises. Celles-ci suivent toujours l’évolution des besoins de leurs clients en introduisant de nouveaux produits. Le développement de produits et services peut être privilégié par les entreprises détenant des compétences fondamentales en R&D, surtout dans les domaines où le cycle de vie des produits est très court. Toutefois, investir en R&D est très coûteux et n’est donc possible que pour les entreprises qui détiennent une grande part de marché.

Le développement de produits et services ne concerne pas uniquement l’amélioration de leurs caractéristiques, mais aussi l’amélioration de la vitesse de réponse aux commandes, la facilité de paiement, la clarté de la facturation…

**Le développement des marchés :**

Lorsque les aspirations d’une organisation dépassent les opportunités que lui offre ses marchés actuels, il lui devient obligatoire de se développer vers d’autres marchés. Cela peut se faire selon 3 approches :

* L’extension vers des segments de marché qui ne sont pas encore couverts, en introduisant de nouvelles modifications aux produits et en développant de nouvelles compétences.
* Le développement de nouveaux usages pour des produits existants.
* L’extension géographique vers de nouveaux marchés nationaux ou internationaux.

**La diversification :**

Elle consiste pour une entreprise à s’engager sur DAS sur lesquels elle n’est pas encore présente.

On distingue 3 types de diversification :

* **L’intégration :**

Elle consiste à étendre l’organisation le long de la même chaîne de valeur. Ceci prend 3 formes :

L’intégration vers l’amont : elle consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l’organisation. Et donc l’entreprise se positionne au niveau de ses fournisseurs. (contrôle des MP) ;

L’intégration vers l’aval : dans ce cas l’entreprise se positionne au niveau de ses distributeurs et de ses transporteurs (achat de chaînes de distribution) ;

L’intégration horizontale : elle consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes. (cas d’une société d’automobile qui développe l’activité de dépannage).

* **La diversification liée :**

Elle correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes. Ces points communs peuvent être d’ordre commercial (les nouvelles activités ont les mêmes créneaux de distribution que celles existantes) ou technologique (les nouvelles et les activités actuelles reposent sur une technologie commune) ou constitué par une compétence.

La diversification liée repose sur l’exploitation des synergies entre DAS. Une synergie correspond à la situation où deux DAS ou plus sont complémentaires, de telle manière que leur performance combinée est supérieure à la somme de chacune.

* **La diversification conglomérale :**

Elle correspond au développement d’activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes. Elle permet de créer de nouveaux marchés et développer de nouvelles compétences.

**Les différentes modalités de développement stratégique :**

Il existe différentes orientations permettant à une organisation de se développer, et pour chacune de ces orientations existent diverses modalités :

**La croissance interne :**

Fréquemment utilisée, elle consiste à développer les stratégies en construisant les propres ressources et compétences de l’organisation. Celle-ci préfère développer des innovations en interne pour renforcer les compétences fondamentales et maintenir ainsi un avantage concurrentiel

**La croissance externe :**

Observée surtout dans les marchés à forte évolution, elle consiste à développer les ressources et compétences d’une organisation par acquisition d’une autre organisation. Elle permet rapidement à l’entreprise de pénétrer de nouveaux marchés et proposer de nouveaux produits et services. Des problèmes d’ordre culturel sont souvent rencontrés.

**La collaboration :**

Elle désigne la situation dans laquelle deux organisations ou plus partagent des ressources et des activités afin de poursuivre une stratégie. On distingue : les alliances et les partenariats.

* **Les alliances :**

Une alliance est une collaboration entre deux organisations concurrentes. Il y a trois sortes d’alliances :

* Les alliances de complémentarité correspondent à la situation dans laquelle deux concurrents ou plus collaborent afin de mettre en commun des ressources et compétences complémentaires. Il s’agit d’un échange des pôles d’excellence.
* Les alliances d’intégration conjointe : dans ce cas, les alliés joignent leurs ressources et compétences afin de donner naissance à une nouvelle activité qu’aucun d’entre eux n’aurait pu développer isolément.
* Les alliances additives : elles consistent à rassembler les forces de plusieurs organisations capables de développer l’activité commune elles-mêmes, mais préférant additionner leurs ressources pour dépasser un certain seuil de rentabilité et assurer une progression plus rapide.
* **Les partenariats :**

Un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. On distingue :

* Les partenariats d’impartition désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de type : client / fournisseur. Le fournisseur s’assure d’un débouché commercial et le client d’un produit adapté à ses besoins.
* Les partenariats symbiotiques sont des collaborations entre des organisations non concurrentes et qui n’entretiennent aucune relation entre elles. (Citroën et la chaîne de restauration Hippopotamus).

La forme de collaboration est influencée par les points suivants : la gestion des actifs, la séparabilité des actifs et l’appropriabilité des actifs.

Dans le cadre des collaborations, on définit également les réseaux qui sont des arrangements dans lesquels des organisations collaborent sans établir des relations formelles, mais à travers des mécanismes basés sur l’intérêt mutuel et la confiance. Dans ce cas, on évoque : la franchise, la licence et la sous-traitance.

**8/ L’évaluation et la sélection des stratégies**

**Les critères d’évaluation de la stratégie :**

Une fois l’analyse stratégique (identification de la situation de l’organisation) et les options stratégiques (identification des possibilités de développement) déterminés, il faut évaluer la stratégie retenue avant son application. On distingue 3 critères d’évaluation : la pertinence, l’acceptabilité et la faisabilité de la stratégie.

**L’évaluation de la pertinence :**

La pertinence désigne l’adéquation entre la stratégie et la situation de l’organisation. C’est un processus qui se décompose en 2 étapes : l’analyse de la logique intrinsèque de chaque option stratégique, puis le filtrage des mesures stratégiques.

**La logique intrinsèque d’une stratégie :**

Il s’agit de dire pourquoi la stratégie retenue est une bonne stratégie en évaluant plusieurs volets :

* **L’analyse de maturité :**

Elle détermine si une stratégie correspond au stade de maturité des produits de l’organisation en déterminant les forces et faiblesses de l’organisation sur ses marchés afin d’obtenir une matrice « position concurrentielle / maturité ». Schéma page 393

* **Le positionnement :**

Il s’agit de déterminer la situation actuelle de l’organisation et sa situation future en cas d’application de la stratégie.

* **L’analyse de la chaîne de valeur :**

Elle identifie les fonctions internes et connexes à une organisation qui constituent ses forces et ses faiblesses, et permet de savoir s’il y a un effet de synergie ou non.

* **L’analyse de portefeuille :**

Elle évalue l’équilibre entre les DAS d’une organisation.

* **L’analyse du profil de performance :**

Elle détermine dans quelle mesure une stratégie est cohérente avec les paramètres de succès déjà identifiés en donnant une note sur une échelle prédéterminée des différents facteurs de rentabilité.

**Le filtrage des options stratégiques :**

Le filtrage consiste à comparer les mérites relatifs de différentes stratégies. Trois approches sont utilisées : le classement, les arbres de décision et la planification par scénarios. Et pour mesurer le degré de nécessité de changer de stratégie, l’organisation peut utiliser la méthode du **« statu quo »** qui consiste à identifier les résultats les plus probables dans le cas où l’organisation continuerait à suivre sa stratégie actuelle, sans prendre en compte la moindre évolution de son environnement ou de ses ressources.

* **Le classement :**

Le classement consiste à confronter les options stratégiques avec les facteurs clés de succès issus d’une analyse SWOT. Un score est établi pour chaque option.

* **Les arbres de décision :**

Très peu utilisé, un arbre de décision classe les options stratégiques par éliminations successives par rapport à des critères de développement.

* **La planification par scénarios :**

Applicable surtout dans un environnement en forte incertitude, elle filtre les options stratégiques en évaluant leur adéquation avec les scénarios possibles. Le résultat obtenu est une série de plans d’action.

**L’analyse de l’acceptabilité :**

L’acceptabilité consiste à déterminer la performance attendue, en termes de risque ou de gain, dans le cas où une stratégie serait déployée. Elle est évaluée selon 3 dimensions : les gains, le risque et la réaction des parties prenantes.

**L’analyse des gains :**

* **L’analyse de rentabilité :**

Les 3 techniques les plus utilisées sont : le calcul de la rentabilité du capital employé, le DRK et la VAN.

* **L’analyse coût - bénéfice :**

Elle consiste à donner une valeur monétaire à tous les coûts et tous les bénéfices liés à une option stratégique, y compris les répercussions directes et indirectes sur les individus et sur d’autres organisations.

* **L’analyse de la valeur actionnariale :**

Il s’agit de l’application de l’ensemble des concepts du management par la valeur et ainsi déterminer la valeur résultant du déploiement de chaque option stratégique.

**L’analyse de risque :**

Outre le gain estimé d’une stratégie, il est nécessaire d’évaluer le risque que l’organisation encourt lorsqu’elle choisit de déployer une stratégie. Les techniques d’évaluation des risques associés aux options stratégiques sont :

* **Les projections de ratios financiers :**

Il s’agit de calculer certains ratios financiers (ratio d’endettement, de liquidité…).

* **L’analyse de sensibilité :**

Etant donné que l’élaboration des options stratégiques se fait en partie sur la base des hypothèses, l’analyse de sensibilité permet d’évaluer dans quelle mesure le succès d’une stratégie dépend des hypothèses qui la sous-tendent.

* **La modélisation :**

Il s’agit de modèles de simulation stratégique visant à incorporer tous les facteurs pris en comptes dans les différentes techniques d’analyse déjà citées.

**L’analyse des réactions des parties prenantes :**

Il s’agit d’évaluer le degré d’implication des différentes parties prenantes vis-à-vis de chacune des stratégies, et leur capacité à faciliter ou à gêner leur adoption.

**L’analyse de la faisabilité :**

La faisabilité consiste à déterminer si l’organisation possède les ressources et compétences nécessaires au déploiement d’une stratégie. Pour cela, on utilise plusieurs techniques :

* **L’analyse des flux de financement :**

Elle permet de déterminer les fonds nécessaires au déploiement d’une stratégie et à identifier leur provenance. Et donc, elle permet de montrer rapidement si une stratégie est réaliste ou non.

* **L’analyse du seuil de rentabilité :**

C’est une manière simple de quantifier certains des facteurs clés qui pourraient déterminer le succès ou l’échec d’une stratégie.

* **L’analyse du déploiement des ressources :**

Il s’agit de mesurer la cohérence entre les options stratégiques et les ressources et compétences détenues par l’organisation, car quelques fois, le déploiement d’une stratégie peut nécessiter le développement de nouvelles ressources que l’organisation est incapable de faire.

**La sélection des stratégies :**

**La planification stratégique : l’évaluation formelle**

Dans ce cas, les stratégies futures sont sélectionnées de manière formalisée et rationnelle, en prenant en considération l’ensemble des critères d’évaluation déjà cités et en présence de l’ensemble des parties concernées.

**Les choix imposés :**

Le développement stratégique d’une organisation peut être imposé par l’externe ou résulter de l’influence dominante d’une partie prenante. C’est souvent le cas de petites entreprises. On pourrait se dire que l’évaluation de la stratégie n’a plus de raison d’être. Cependant, elle permet d’anticiper les menaces externes, définir des réorientations à moyen ou long terme et surtout d’établir des plans d’urgence pour éviter que les choix imposés n’entraînent l’organisation vers le déclin.

**L’apprentissage et l’expérience :**

Sous cet aspect, ce sont les unités opérationnelles qui choisissent leurs propres stratégies leur permettant de mieux s’adapter aux évolutions de leur environnement. Il faut s’assurer qu’il n’y ait pas de dérives stratégiques.

**Les choix délibérés :**

Dans ce cas, la sélection des stratégies est influencée par certaines parties prenantes dominantes. Ces individus imposent leurs visions sans pour autant être capable de juger la pertinence des stratégies qu’ils prescrivent.

**9/ La conception de l’organisation**

**Les types structurels :**

**La structure simple :**

Elle est une organisation qui repose sur le contrôle personnel exercé par un individu.

**La structure fonctionnelle :**

Elle est construite à partir des fonctions essentielles à l’activité (finance, marketing, GRH, production…). Schéma page 439.

**La structure divisionnelle :**

Elle est composée d’unités (divisions) distinguant les produits, les services, les zones géographiques ou les processus de l’organisation. Reste à avoir le critère selon lequel va s’effectuer la répartition en divisions : par produits, par marchés, par technologies ou par clients. Schéma page 442

**La structure en holding :**

Une holding est une société d’investissement qui détient une partie du capital de diverses entreprises sur lesquelles elle exerce un contrôle relativement simple. Schéma page 444.

**La structure matricielle :**

Elle résulte du croisement de divisions produits et de divisions géographiques ou d’une structure fonctionnelle avec une structure divisionnelle. Elle est employée lorsqu’il existe plusieurs facteurs à partir desquels l’organisation peut être construite. Schéma page 446

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Type de structure** | **Avantages** | **Inconvénients** |
| **Simple** | - responsabilités clairement définies | - elle atteint rapidement ses limites en cas de croissance ; |
| **Fonctionnelle** | - le DG suit toutes les opérations ;  - définition claire des responsabilités | - les DG sont accaparés par les problèmes routiniers ;  - négligence des problèmes stratégiques ;  - difficulté à gérer la variété ;  - manque de coordination entre fonctions ;  - résistance au changement. |
| **Divisionnelle** | - concentration sur une activité ;  - facilite la mesure de la performance des unités ;  - permet aux DG de se concentrer sur la stratégie ; | - possibilité de confusion sur certaines responsabilités ;  - conflits entre les divisions pour le partage des ressources ;  - coûteux ;  - complexité de coordination en cas de pluralité de divisions. |
| **Holding** | - frais de structure limités ;  - compensation des pertes de chaque filiale ;  - accès à des ressources de financement ;  - autonomie des filiales. | - manque de compétences centrales pour assister les filiales ;  - absence de synergies ;  - contrôle centralisé difficile. |
| **Matricielle** | - bonne prise de décision  - le contact direct remplace la bureaucratie  - amélioration de la motivation des managers | - lenteur des décisions ;  - manque de clarté dans les responsabilités ;  - nombreux conflits potentiels ; |

**Les réseaux :**

Les organisations en réseaux peuvent se structurer de différentes manières en fonction de type d’interface avec le client privilégié. Schéma page 453.

On distingue :

* **Les orchestrateurs :**

Le client entre en contact avec un seul des partenaires, qui conçoit une réponse au besoin en coordonnant les différentes expertises présentes dans le réseau. (secteur BTP).

* **Les aiguilleurs :**

Le client entre en contact avec un seul des partenaires. Celui-ci diagnostique le besoin puis envoie le client vers le partenaire le plus approprié pour y répondre (le médecin qui envoie le patient au spécialiste).

* **Les collaborateurs :**

Le client peut accéder à toutes les prestations offertes par le réseau par l’intermédiaire de n’importe quel de ses membres (cas de certains hôtels où le client peut réserver dans n’importe quel hôtel du réseau).

**Les types structurels dans les entreprises multinationales :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Coordination globale faible** | **Coordination globale élevée** |
| **Réactivité locale faible** | Divisions internationales | Produits globaux |
| **Réactivité locale élevée** | Filiales internationales | Structure transnationale |

**La division internationale :**

La structure d’origine est maintenue et les activités internationales sont gérées par l’intermédiaire d’une division. Les produits de la maison mère ne sont pas adaptés aux marchés étrangers. Idéale lorsque la dispersion géographique est importante.

**Les filiales internationales :**

La division internationale évolue souvent vers la création, pour chacune des zones géographiques, de filiales internationales intervenant d’une manière indépendante sur leurs marchés et disposant de toutes les ressources et compétences qui lui sont nécessaires. Le rôle de la maison mère se limite à la prise de décisions stratégiques qui affectent tout le groupe.

**La structure de produits globaux :**

La multinationale est découpée en divisions produits dont le champ d’intervention s’étend au monde entier. Cela permet de gagner en terme d’économie d’échelle. Chaque filiale se spécialise dans la production d’un produit spécifique. (le cas de Boeing).

**Les structures transnationales :**

Elles conjuguent la réactivité locale avec la coordination globale grâce au déploiement d’un réseau intégré de ressource et de compétences. Chaque unité locale est indépendante et constitue un centre d’excellence au service de l’ensemble de la structure, alors que la maison mère détermine le rôle de chaque filiale et veille au maintien d’une même culture.

**Les paramètres de conception d’une organisation :**

Ils sont au nombre de trois : l’arbitrage entre centralisation et autonomie, les configurations organisationnelles et les processus d’allocation et de contrôle des ressources.

**L’arbitrage entre centralisation et autonomie :**

L’autonomie définit dans quelle mesure le centre d’une organisation délègue la prise de décision aux niveaux inférieurs de la hiérarchie.

La répartition des rôles entre le centre (direction générale ou maison mère) et la périphérie (filiale, département ou division) peut prendre diverses formes :

**La planification stratégique :**

C’est l’approche la plus centralisée. A travers la planification stratégique, le centre de l’organisation définit et impose des rôles précis à chacune des divisions. Lorsque le centre entreprend des diversifications qui dépassent son expertise, la planification stratégique devient difficile à mettre en œuvre, car les managers du centre risquent de freiner le développement d’activités qu’ils ne comprennent pas.

**Le contrôle financier :**

C’est l’idéal de l’autonomie. Le rôle du centre se limite à l’allocation en capitaux, à la définition des objectifs financiers, à l’évaluation des performances et à la correction d’éventuelles insuffisances (remplacement des responsables de divisions). Toutefois, les divisions peuvent se retrouver en concurrence les unes avec les autres.

**Le contrôle stratégique :**

Il se situe entre les deux approches. Le centre ne conçoit pas la stratégie en spécifiant les tâches des divisions, mais définit et configure la stratégie globale de l’organisation, s’occupe de l’allocation des ressources, détermine l’équilibre entre les DAS et évalue la performance des divisions.

**Les configurations organisationnelles :**

La configuration d’une organisation consiste en une série de choix entre des parties de base et des mécanismes de coordination. Schéma page 469

Mintzberg a proposé 6 configurations possibles :

**Les parties de base :**

* **Le centre opérationnel :**

Il rassemble les individus dont la tâche est directement liée à la mission fondamentale de l’organisation.

* **Le sommet stratégique :**

Il décide des orientations générales de l’organisation.

* **La ligne hiérarchique :**

Elle est constituée de managers assurant la coordination entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

* **La technostructure :**

Elle est composée d’analystes qui conçoivent les systèmes à travers desquels le travail des opérationnels est standardisé et contrôlé. (ingénieurs, contrôleurs de gestion…).

* **Le support logistique :**

Sa tâche consiste à assister les opérationnels afin qu’ils puissent se consacrer à leur travail (secrétariat, maintenance, courrier, restauration…).

* **L’idéologie :**

C’est la culture de l’organisation, qui se manifeste à travers l’ensemble des valeurs et croyances implicites.

**Les mécanismes de coordination :**

* **L’ajustement mutuel :**

Il se fait au travers des contacts informels entre les membres du centre opérationnel.

* **La supervision directe :**

Le travail est défini par le sommet stratégique, transmis par la ligne hiérarchique et appliqué par le centre opérationnel.

* **La standardisation des procédés :**

Définie par les analystes de la technostructure, cette standardisation détermine comment les tâches doivent être exécutées.

* **La standardisation des résultats :**

Dans ce cas, le sommet stratégique spécifie le niveau de performance attendu des divisions ou filiales.

* **La standardisation des qualifications, des savoirs et des compétences :**

Les qualifications requises du centre opérationnel sont les mêmes.

* **La standardisation des normes :**

Applicable surtout lorsque les individus partagent les mêmes croyances fondamentales.

**10/ L’allocation et le contrôle des ressources**

**Capacité d’information**

**Configuration des ressources**

- Allocation des ressources

- Développement des compétences

**Ressources futures**

- Facteurs clés de succès (FCS)

- Priorités

**Processus de contrôle**

**La configuration des ressources :**

La configuration des ressources et le développement des compétences sont indispensables au déploiement stratégique, et ce sont elles qui assurent l’avantage concurrentiel.

**La protection des ressources uniques :**

Si la stratégie dépend de l’unicité d’une ressource, il faut s’assurer que celle-ci est difficilement reproductible. La protection des ressources peut s’effectuer à travers un dispositif légal (dépôt de brevet), par limitation des capacités des concurrents (restrictions aux importations), ou en préservant le secret sur certains procédés de fabrication clés.

Dans le cas où la capacité stratégique résulte de compétences personnelles (entreprises de production de logiciels), l’organisation doit être capable d’attirer et conserver les individus qui détiennent ce savoir à travers des primes, des participations au capital et de l’amélioration des conditions de travail.

**L’adéquation entre les ressources :**

Pour que l’organisation puisse construire une compétence, elle doit arriver à combiner ses ressources. Il s’agit de la capacité de coordination entre les différentes fonctions de l’organisation en imposant une adéquation des ressources.

**La reconfiguration de processus :**

Ou reengeneering. Il consiste à redéfinir les activités d’une organisation afin d’améliorer très fortement sa performance. Dans ce cas, l’organisation identifie les activités qu’il convient de conserver en interne et celles qu’il serait préférable d’externaliser. L’organisation peut également penser aux alliances et partenaires et sur la mise en réseau.

**L’exploitation de l’expérience :**

Conduire des activités de manière répétée permet de réduire les coûts et d’accroître la valeur. D’où le succès durable repose sur l’apprentissage et l’amélioration continue.

**Le maintien de l’avantage concurrentiel :**

Cela peut se faire en combinant une bonne mobilisation des ressources et compétences et une bonne stratégie (stratégie de prix ou de différenciation).

**Préparer les ressources futures :**

**Les facteurs clés de succès :**

Il s’agit des éléments stratégiques que l’organisation doit maîtriser pour surpasser la concurrence, car ce n’est qu’en les identifiant que l’organisation peut déterminer les ressources et compétences nécessaires à leur maîtrise. L’analyse des facteurs clés de succès (FCS) constitue un préalable à la planification des ressources.

**La planification des priorités :**

La planification des ressources définit quelles ressources et compétences doivent être détenues ou abandonnées.

L’organisation doit toujours se fixer des priorités pour pouvoir allouer les ressources et compétences nécessaires à ces projets urgents afin d’achever leur réalisation au moment convenu.

**Les processus d’allocation et de contrôle :**

Il ne suffit pas d’identifier les ressources et compétences nécessaires, faut-il encore contrôler les performances obtenues. Il existe 3 grands types de contrôle : **le contrôle administratif** qui repose sur des systèmes, des règlements et des procédures, **le contrôle social** qui s’appuie sur l’impact de la culture sur le comportement des individus et **l’autocontrôle** que les individus exercent sur leurs propres actes.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | **Besoin perçu d’innovation et de changement** | |
| **Faible** | **Elevé** |
| Planification stratégique | **Degré d’autonomie faible** | Planification haut-bas  Clés de répartition  Supervision directe | Supervision directe  Objectifs imposés |
| Contrôle stratégique |  |  |  |
| Contrôle financier | **Degré d’autonomie élevé** | Planification bas-haut  Marchandage  Objectifs de performance  Contrôle social / culturel | Mécanismes de marché  Autocontrôle |

**Le contrôle par les systèmes de planification :**

C’est l’illustration typique du contrôle administratif. Le déploiement s’effectue au travers des systèmes qui planifient et contrôlent l’allocation des ressources et comparent les réalisations avec les objectifs déjà fixés.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Régime** | **Type de régime** | **Type de contrôle** | **Caractéristiques** | **Mécanismes de coordination** | **Configuration structurelle** |
| Centralisation | Planification stratégique | Planification haut-bas | Les objectifs et les ressources sont définis par le sommet hiérarchique et imposés aux subordonnés | Standardisation des procédés ou des résultats | Bureaucratie mécaniste ou professionnelle |
| Autonomie | Contrôle stratégique ou contrôle financier | Planification bas-haut | Les plans sont élaborés par les divisions | Standardisation des normes ou ajustement mutuel | Structure divisionnelle |

**Le contrôle par supervision directe :**

La supervision directe correspond au contrôle personnel de l’allocation des ressources par un ou plusieurs individus. Ce type de contrôle est très efficace lorsque l’organisation est en période de changements majeurs ou traversant une crise aiguë.

**Le contrôle par objectifs de performance :**

Il s’agit d’exercer un contrôle au travers des objectifs imposés par le centre. Et donc la première chose à faire consiste à adopter un système de mesure des résultats grâce à une série d’indicateurs de performance.

**Le contrôle social et culturel :**

Le contrôle social repose sur la standardisation des normes. Privilégié par les organisations de type « adhocratique » évoluant dans un environnement dynamique, il stimule l’innovation, facteur essentiel de succès.

**Le contrôle par des mécanismes de marché :**

Il implique un système formalisé d’enchères ou de contractualisation pour l’obtention des ressources. Cela aboutit à l’émergence d’une concurrence entre les divisions ou les départements à propos des ressources nécessaires à des projets de développement.

**L’autocontrôle et la motivation personnelle :**

Dans le cadre de l’autocontrôle, l’allocation et le contrôle des ressources s’effectuent par l’interaction directe entre les individus, sans qu’il soit nécessaire de les superviser.

**Les facteurs qui influencent la structure et le contrôle :**

**Le type de stratégie :**

On dit souvent que des stratégies différentes correspondent à des organisations différentes. La stratégie de prix nécessite un système de contrôle plus mécaniste caractérisé par une définition claire des tâches et des responsabilités. Le mode de contrôle dans ce cas est purement administratif.

Une organisation qui poursuit une stratégie de différenciation a besoin de contrôles moins rigides et d’une stimulation de la créativité à travers l’autonomie. Dans ce cas l’autocontrôle et le contrôle culturel sont déterminants.

**Les processus opérationnels, la technologie et l’innovation :**

La nature des tâches effectuées par le centre opérationnel influe fortement sur différents aspects de la structure et du contrôle.

Les systèmes de production en masse imposent la standardisation des procédés et un type de centralisation permettant aux cadres de contrôler toute l’activité.

Plus les technologies utilisées sont complexes, plus les processus d’innovation sont élaborés.

**La structure de propriété et la responsabilité :**

Les parties prenantes d’une organisation jouent un rôle crucial dans la détermination de sa structure. Plus, par exemple, l’intervention de l’Etat est grande, plus l’organisation tend à être plus centralisée.

Lorsque le propriétaire d’une organisation assure sa direction, celle-ci tend à être organisée en structure simple et continue à recourir à la supervision directe.

**L’environnement :**

Dans un environnement simple et stable, les organisations peuvent standardiser la production et les processus de contrôle et atteindre une bonne performance. Lorsque la complexité augmente, les décisions sont déléguées auprès des spécialistes, tout en favorisant plus d’autonomie.

Dans un environnement dynamique il est nécessaire d’accroître la capacité des managers à repérer les évolutions et à y répondre. Le processus de contrôle doit être basé sur l’autocontrôle et le contrôle social.

**Les cycles d’autorenforcement :**

**recherche**

**encourage**

**garanti par**

**nécessite**

**aboutit à**

**Environnement stable**

**Stratégie générique**

Stratégie de prix

**Routines de production**

Processus standardisés

**Systèmes de management**

Rigides

**Culture défensive**

**Bureaucratie mécaniste**

**recherche**

**encourage**

**garanti par**

**nécessite**

**aboutit à**

**Environnement dynamique**

**Stratégie générique**

Différenciation

**Routines de production**

Sur mesure / variété

**Systèmes de management**

Flexible

**Culture explorateur**

**Adhocratie**

**11/ Gérer le changement stratégique**

**Comprendre les types de changement stratégique**

**Les types de changement stratégique :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Nature du changement : incrémental** | **Nature du changement : radical** |
| **Managers proactifs** | Ajustement | Transformation planifiée |
| **Managers réactifs** | Adaptation | Transformation forcée |

**Ajustement :**

Il s’agit d’anticiper les besoins de changement par un processus proactif d’ajustement des pratiques en cours. Le changement est moins traumatisant et susceptible de recevoir une forte adhésion. L’organisation opère un réalignement de la stratégie fondé sur le paradigme existant plutôt qu’un changement radical.

**Adaptation :**

Etant donné qu’il n’est pas possible d’anticiper le changement, les organisations ont tendance à réagir aux pressions environnementales. Il s’agit d’adapter le paradigme existant et les pratiques organisationnelles afin d’éviter des incohérences trop flagrantes.

**Transformation radicale :**

Elle ne peut pas être conduite à partir du paradigme existant et des routines organisationnelles établies.

* **Transformation forcée :**

L’organisation se trouve obligée de tout transformer. Et cela à cause de l’une des raisons suivantes : une dérive stratégique se traduit par une détérioration des performances, les parties prenantes sont insatisfaites de la stratégie en cours, évolution significative de l’environnement…

* **Transformation planifiée :**

Dans ce cas, les managers anticipent un changement drastique grâce à diverses techniques d’analyse. Et donc ils disposeront de plus de temps pour planifier la transformation et ainsi la réaliser.

**Le changement et l’organisation apprenante :**

Les organisations ne sont plus considérées comme des hiérarchies stables mais comme des structures adaptables en perpétuelle évolution, d’où la notion d’organisation apprenante qui est capable de s'enrichir de la variété des connaissances, des expériences et des compétences des individus, grâce à une culture qui encourage la remise en question mutuelle et le défi autour d’un objectif commun ou d’une vision partagée.

**Le changement organisé :**

Les managers doivent être capables de gérer de fortes résistances conservatrices, et donc surmonter un certain nombre de blocages et organiser le changement.

Mécanismes déclencheurs

Rupture technologique

Modification brutale des goûts des clients

Nouveau concurrent

Anticipation organisationnelle

Besoin de changement

Pressions pour maintenir le « statu quo »

Fluctuation organisationnelle

Identification des causes et remèdes

Mettre en cause les nouvelles idées

Récolte d’information

Vérification / confirmation des idées

Interprétation de l’information grâce au paradigme

Expérimentation

Test de nouvelles idées

Résistance : refus de nouvelles idées

Changement

**Le diagnostic des besoins de changement stratégique :**

**La détection des dérives stratégiques :**

Les évolutions incrémentales sont susceptibles de déboucher sur une dérive stratégique. Voici quelques symptômes d’une dérive stratégique :

- Evitement de traiter les vrais problèmes ;

- Résistance des managers au changement ;

- Une organisation peu focalisée sur son environnement ;

- Détérioration de la performance concurrentielle.

**L’identification des leviers de changement et des blocages :**

Le tissu culturel peut être utilisé pour identifier les forces bloquant le changement et celles qui le facilitent, ce qui permet de déterminer les évolutions culturelles nécessaires. Le tissu culturel comprend : les mythes, les symboles, les rites et routines, les structures de pouvoir, les structures organisationnelles et les systèmes de contrôle.

Une analyse de champ de forces peut être utilisée. Elle permet d’identifier les forces qui encouragent le changement et celles qui l’entravent.

**Rester ouvert au changement :**

Pour qu’un changement réussisse, les individus doivent se l’approprier et non pas le considérer comme une chose imposée et qui doivent appliquer.

Il se peut que les orientations retenues mettent en cause les intérêts personnels de certains individus qui vont donc résister au changement.

**Zone de débat neutre (ZDN)**

**Zone de débat sensible (ZDS)**

**Croyances fondamentales : le paradigme**

Tant que le débat se maintient dans la zone de débat neutre, les managers sont disposés à discuter de la stratégie, en utilisant des procédures formelles de planification et en recourant à des consultants. La zone sensible regroupe les aspects délicats de l’organisation (pratiques, croyances, intérêts personnels, sources de pouvoir…). Les managers n’acceptent pas d’en discuter d’une manière formelle.

**Gérer les processus de changement stratégique :**

**Les changements de structure et de systèmes de contrôle :**

Il s’agit de la modification de la structure de l’organisation et de ses systèmes de contrôle. Ces changements affectent surtout le sommet hiérarchique.

**Les styles de conduite du changement :**

* **L’éducation / communication :**

Elle nécessite l’explication des raisons du changement et des moyens de sa mise en œuvre. Pertinent lors d’un manque d’information et lorsqu’il s’agit d’un changement incrémental.

* **La collaboration / participation :**

Elle revient à impliquer tous ceux qui seront affectés par le changement dans l’identification des problèmes stratégiques, la définition des priorités, la prise de décision et la planification. Cette approche nécessite la mise en place d’équipes de projets.

* **L’intervention :**

Elle implique la coordination du processus de changement par une autorité qui délègue en grande partie la mise en œuvre. Dans ce cas, certaines étapes du processus de changement peuvent être déléguées à des équipes de projets.

* **La direction :**

Elle suppose le recours à l’autorité personnelle d’un responsable chargé de définir clairement l’orientation de la stratégie et la manière de la déployer. C’est une conception hiérarchique de la gestion du changement.

* **La coercition :**

Elle correspond à un changement imposé par l’autorité hiérarchique formelle. Il s’agit d’une utilisation explicite du pouvoir.

**La modification des routines organisationnelles :**

Les routines sont les manières de faire spécifiques à l’organisation qui ont tendance à perdurer et à orienter le comportement des individus. Toutefois, changer les routines peut conduire à mettre en doute des croyances ancrées et des convictions rarement contestées.

**La conduite du changement et les processus symboliques :**

Le processus de changement peut revêtir non seulement une nature explicite, mais aussi bien un aspect symbolique.

Les symboles sont des objets, des événements, des actes ou des individus qui expriment plus leur réalité intrinsèque. Il s’agit également des mythes et des symboles de statut (voitures de fonction, taille des bureaux…).

**Conduite du changement, jeux de pouvoir et processus politiques :**

Il s’agit de reconfigurer les structures de pouvoir de l’organisation, surtout dans le cas d’un changement radical. Dans ce cas il faut s’appuyer sur une autorité formelle (DG par exemple).

**Communiquer sur le changement :**

Les managers chargés de gérer le changement doivent informer et faire comprendre les membres de l’organisation de la nécessité du changement et des objectifs visés. Cette communication peut être face-à-face, interactive (téléphone, conférences), du courrier expédié ou un bulletin général (circulaires).

**Les tactiques de changement :**

Il y a plusieurs tactiques qui facilitent le processus de réforme.

* **Le timing :**

Il faut choisir le moment idéal pour déclencher un changement.

* **La suppression d’emplois et de niveaux hiérarchiques :**

Il faut bien déterminer les emplois à supprimer, et ne pas oublier d’accompagner ces licenciements par des plans sociaux.

**Les rôles dans le processus de changement :**

**Le réformateur :**

C’est l’individu ou le groupe qui conduit effectivement le processus de changement dans une organisation. Pas forcément le concepteur de la stratégie.

**Les managers intermédiaires :**

Ce sont de simples exécutants du changement stratégique. Leur rôle consiste à mettre en œuvre les orientations définies par les stratèges en s’assurant de la bonne allocation des ressources. C’est à eux d’expliquer la stratégie à leurs subordonnés.

**Les autres membres de l’organisation :**

Il s’agit de convaincre le centre opérationnel de la nécessité du changement et gagner leur engagement.

**Les parties prenantes externes :**

Le responsable de la mise en œuvre du changement doit convaincre les parties prenantes clés, qui détiennent un fort pouvoir, que le changement leur sera profitable.

**Les intervenants extérieurs :**

Quelquefois, il est judicieux d’impliquer des intervenants extérieurs dans le processus de changement, manière à apporter un regard objectif sur le processus.

**Gestion du changement et management stratégique :**

Pour réussir son changement, une organisation doit remplir les 5 caractéristiques suivantes :

**L’évaluation de l’environnement :**

Il faut rester proche, attentif et réactif face aux évolutions de l’environnement.

**Conduire le changement :**

La conduite du changement est un processus subjectif dans la mesure où il dépend du contexte de l’organisation et de son environnement.

**Lier le changement stratégique et le changement opérationnel :**

Il s’agit de traduire les plans généraux en plans de ressources détaillés et en facteurs clés de succès.

**La gestion stratégique des ressources humaines :**

Le déploiement stratégique doit intégrer une gestion de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la formation, les relations avec les employés…

**La cohérence dans la gestion du changement :**

Le changement stratégique a plus de chances de réussir s’il reste cohérent avec tous les aspects de l’organisation. Il doit être géré en fonction des parties prenantes et viser à créer un avantage concurrentiel.