

**Université Djillali Lliabes de Sidi Bel Abbès**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion**

**Département : Sciences Economiques**



**Pour l'obtention du Diplôme de :**

**DOCTORAT EN SCIENCES**

**Spécialité : Management des Affaires**

---

# **L'impact de la cohérence interne et externe sur la performance des entreprises**

---

**Présentée Par :**

**Mlle. KERROUCHA Ikram**

**Membres de jury :**

<b>Mr SAHRAOUI Ben chiha</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de SBA</b>	<b>Président</b>
<b>Mr SALAH Elyes Mr KERBOUCHE Mohamed</b>	<b>Professeur Professeur</b>	<b>Université de SBA Université de Mascara</b>	<b>Directeur de thèse Examineur</b>
<b>Mr BOUZIANE Othmane</b>	<b>Professeur</b>	<b>Université de Saida</b>	<b>Examineur</b>
<b>Mr KAZI AOUEL Mohamed Chokeri</b>	<b>Maître de conférences A</b>	<b>Université de SBA</b>	<b>Examineur</b>
<b>Mr DEROUICHE Amar</b>	<b>Maître de conférences A</b>	<b>Centre universitaire de Ain Témouchent</b>	<b>Examineur</b>

**Année universitaire : 2020-2021**

Je dédie ce travail à mes parents

A mon frère Amine et ma sœur Imene

Et à tous ceux qui me sont chers

## **Remerciements :**

Je tiens à remercier en premier lieu , Monsieur SALAH Elyes qui a dirigé ce travail tout au long de cette période , pour son soutien ,ses orientations et surtout sa disponibilité, je le remercie vivement .

Je voudrais remercier aussi mes professeurs de l'université des sciences économiques commerciales et sciences de gestion de Sidi Bel Abbès qui m'ont aidé à la réussite de mes études universitaires, Merci également aux membres de jury qui ont accepté de juger ce travail.

Je tiens aussi à témoigner toute ma gratitude aux cadres des entreprises de l'échantillon de l'étude sans exception qui m'ont accueilli chaleureusement, cette expérience m'a beaucoup apporté pour comprendre la réalité du terrain.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail, particulièrement une précieuse personne que sans son soutien, sa confiance ce travail de thèse n'aurait pas été possible.

## Table des matières

<b>Remerciements</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Introduction générale</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01: Les fondements de la stratégie</b>	<b>06</b>
<b>Introduction</b>	<b>07</b>
<b>Section 01: La notion de stratégie d'entreprise</b>	<b>08</b>
1- Du concept de la stratégie d'entreprise	<b>08</b>
2-Les niveaux de la stratégie	<b>16</b>
2-1 Stratégie globale (corporate strategy )	<b>16</b>
2-2 Stratégie d'activité (Business strategy)	<b>17</b>
2-3 La stratégie fonctionnelle (functional strategies)	<b>18</b>
3-L'évolution du domaine de la stratégie d'entreprise	<b>18</b>
3-1 vers une réflexion stratégique	<b>18</b>
3-1-1 La logique stratégique « FIT »	<b>19</b>
3-1-2 La logique stratégique « STRETCH »	<b>20</b>
<b>Section 02: Introduction au management stratégique</b>	<b>21</b>
1-Le concept du management stratégique	<b>21</b>
2-Processus du management stratégique	<b>22</b>

<b>Section 03 : La stratégie en action</b>	<b>25</b>
1- Les modèles de stratégies	25
1-1Modèle 01: Stratégie linéaire	25
1-2 Modèle 02: stratégie adaptative	25
1-3 Modèle 03: Stratégie d'interprétation	27
2-La formulation de la stratégie	29
3-Les différents prototypes de formulation de la stratégie	36
3-1 Stratégies entre délibérée et émergente	36
3-2 Stratégie entre approche réactive et approche proactive	40
4-Mise en œuvre et choix stratégique	41
4-1 Les stratégies génériques de M.Porter	43
4-1-1Stratégie de coût (Price strategy )	43
4-1-2 Stratégie de différenciation	45
4-1-3 Stratégie de focalisation (concentration)	47
4-2 Les stratégies de Miles et Snow	48
4-2-1 Les prospecteurs	52
4-2-2 Les défenseurs	52
4-2-3 Les analyseurs	53
4-2-4 Les réacteurs	53
<b>Conclusion</b>	<b>54</b>
<b>Chapitre 02 : L'environnement de l'entreprise</b>	<b>55</b>
<b>Introduction</b>	<b>56</b>

<b>Section 01 : Généralités sur l'environnement de l'entreprise</b>	<b>57</b>
1-Les théories modernes joignant l'organisation à son environnement	<b>57</b>
1-1 La théorie de la contingence environnementale	<b>57</b>
1-2 La théorie de la dépendance aux ressources	<b>60</b>
1-3 L'écologie des populations	<b>60</b>
1-4 Environnement énoncé (construit)	<b>61</b>
2- Caractéristiques de l'environnement actuel	<b>62</b>
2-1 La mondialisation	<b>62</b>
2-2 Une dimension technologique exacerbée	<b>62</b>
2-3 L'impact des évolutions technologiques	<b>63</b>
2-4 La nécessité d'intégrer l'économie industrielle	<b>63</b>
<b>Section 02 : Environnement interne de l'entreprise</b>	<b>64</b>
1- La structure organisationnelle	<b>64</b>
1-1 Définition et caractéristique de la structure organisationnelle	<b>64</b>
1-2 Les principales formes de structures organisationnelles	<b>64</b>
1-3 Facteurs d'influence de structure organisationnelle	<b>74</b>
1-3-1 L'influence de la technologie	<b>74</b>
1-3-2 L'influence de l'environnement	<b>74</b>
1-3-3 L'influence des choix stratégiques de l'entreprise	<b>76</b>
1-3-4 L'influence de la taille de l'entreprise	<b>76</b>
1-4 Les critères de base de la structure organisationnelle	<b>77</b>
2 La culture organisationnelle de l'entreprise	<b>79</b>

2-1 La culture, un concept aux multiples facettes	<b>79</b>
2-2 Les niveaux de la culture d'entreprise	<b>81</b>
2-3 De la culture à l'identité d'entreprise	<b>83</b>
2-4 Les optiques de la culture	<b>85</b>
2-5 Dimensions de la culture organisationnelle	<b>87</b>
<b>Section 03 : l'environnement externe de l'entreprise</b>	<b>89</b>
1-L'environnement multidimensionnel	<b>89</b>
1-1 Le modèle de PESTEL	<b>89</b>
1-2 L'environnement des parties prenantes	<b>92</b>
2-L'environnement concurrentiel	<b>93</b>
2-1 L'analyse de la demande	<b>93</b>
2-2 L'analyse de l'offre	<b>94</b>
2-3 Analyse de la concurrence	<b>96</b>
3-Optiques de la concurrence	<b>98</b>
3-1 L'optique structurelle	<b>98</b>
3-1-1 la motricité environnementale	<b>98</b>
3-1-2 La motricité organisationnelle	<b>99</b>
3-2 L'optique dynamique	<b>99</b>
4- Les stratégies concurrentielles de mouvement	<b>100</b>
4-1 Stratégie de rupture (La création d'un nouvel avantage)	<b>100</b>
4-2 Stratégies d'adaptation (le renouvellement de l'avantage)	<b>101</b>
4-3 Stratégie de protection (le maintien de l'avantage)	<b>102</b>

5-Les sources de l'avantage concurrentiel	<b>102</b>
5-1 L'innovation stratégique	<b>103</b>
5-2 Les ressources stratégiques	<b>104</b>
5-3 Compétences clés	<b>106</b>
5-4 La technologie	<b>107</b>
5-5 La chaine de valeur	<b>108</b>
5-6 S'investir dans le développement durable	<b>109</b>
<b>Conclusion</b>	<b>110</b>
<b>Chapitre 03 : La performance vers une vision moderne</b>	<b>111</b>
<b>Introduction</b>	<b>112</b>
<b>Section01 : Notion de la performance</b>	<b>113</b>
1- La performance essai de définition	<b>113</b>
2- Les adjudicataires de la Performance	<b>116</b>
<b>Section 02: La mesure de la performance de l'entreprise</b>	<b>119</b>
1- La mesure de la performance	<b>119</b>
2-Les critères de mesure de la performance	<b>120</b>
2-1-L'efficience	<b>120</b>
2-2-L'efficacité	<b>120</b>
2-3-L'économie	<b>120</b>
3- Indicateurs de la performance	<b>121</b>
3-1 - Les indicateurs financiers	<b>122</b>
3-1-1 Les mesures comptables	<b>122</b>

3-1-2 Les indicateurs de rentabilité	122
3-1-3 Le référentiel de comparaison (modèle de marché)	124
3-1-4 Les avantages des indicateurs financiers	124
3-1-5 Les inconvénients des indicateurs financiers	125
3-2- Les indicateurs non financiers	126
3-2-1 Benchmarking (l' étalonnage )	127
3-2-2 La méthode OVAR	128
3-2-3 Le reporting	128
<b>Section 03 : Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle</b>	<b>131</b>
1- La performance comme un couple valeur-coûts	131
2-Pilotage et suivi de la performance	132
2-12-1 Le boucle du pilotage: (la fonction du pilotage)	133
2-1-1 Le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles	133
2-1-2- L'analyse causale	133
3- Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle	134
3-1 Modèle de Morin, Savoie et Beadin (2000)	134
3-2 Le modèle de maturité	135
3-3 Modèle de Norton et Kaplan Tableaux de Bord Scorcards (Tableau de Bord Prospectif)	136
3-3-1 Axe Financier	137
3-3-2 Axe Client	137
3-3-3 Axe des Processus Internes	138

3-3-4 Axe apprentissage et innovation	<b>138</b>
3-3-5 Les avantages et les inconvénients du balanced scorcards	<b>139</b>
<b>Conclusion</b>	<b>141</b>
<b>Chapitre 04 : Etude pratique</b>	<b>142</b>
Introduction	<b>143</b>
<b>Section 01 : Etudes précédentes</b>	<b>144</b>
1-L'étude de Miles et Snow 1978	<b>144</b>
2-Etude de Miller 1991	<b>144</b>
3-Etude de Hamilton 1992	<b>145</b>
4-Etude El Temimi 1996	<b>145</b>
5-Etude el azzaoui 1998	<b>146</b>
6-Etude Al Yacine 1998	<b>146</b>
7-Etude El Ani 1998	<b>147</b>
8-Etude El Mohamadi 2011	<b>147</b>
<b>Section 02 : Echantillon et variables de l'étude</b>	<b>148</b>
1-Echantillon de l'étude	<b>148</b>
2-Méthode de collecte des données	<b>149</b>
3-Variables de l'étude	<b>151</b>
4-Ordre d'importance des variables de l'étude (Calcul et analyse de la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de variation)	<b>153</b>
4-1 choix stratégique	<b>153</b>
4-2 La structure organisationnelle	<b>154</b>
4-3 la culture organisationnelle	<b>155</b>

4-4 Environnement externe	<b>156</b>
<b>Section 03 : Evaluation du modèle de recherche</b>	<b>158</b>
1-la détermination de la nature des relations entre les indicateurs et les construits	<b>158</b>
1-1 Mode réflexif	<b>158</b>
1-2 Mode formatif	<b>159</b>
1-3 Mode mixte	<b>160</b>
3 Analyse et évaluation du modèle de mesure	<b>160</b>
2-1 Analyse du modèle de mesure	<b>160</b>
2-1-1 La fiabilité de cohérence interne	<b>160</b>
2-1-2 La validité convergente des mesures adjointes aux construits	<b>161</b>
2-1-3 La validité discriminante	<b>161</b>
2-2 Evaluation du modèle de mesure	<b>162</b>
2-2-1 La fiabilité de cohérence interne	<b>162</b>
2-2-2 Validité convergente	<b>164</b>
2-2-3 Validité discriminante	<b>165</b>
a) Chargement croisé	<b>166</b>
b) Critère de Fornell-Larcker	<b>168</b>
3- Analyse et évaluation du modèle structurel	<b>169</b>
3-1 Le coefficients de détermination $R^2$	<b>170</b>
3-2 Évaluation de la taille de l'effet $f^2$	<b>171</b>
3-3 Test d'hypothèse	<b>172</b>
3-4 Pertinence prédictive $Q^2$	<b>173</b>

4-Evaluation du modèle global Goodness of fit	<b>175</b>
<b>Conclusion</b>	<b>177</b>
<b>Conclusion générale</b>	<b>178</b>
Références bibliographiques	183
Annexes	193

## Liste des tableaux :

N °	Titre des tableaux	N ° de page
<b>Tableau 01</b>	Les exigences des parties prenantes	<b>13</b>
<b>Tableau 02</b>	l'évolution des concepts théoriques d'après R. Gant	<b>15</b>
<b>Tableau 03</b>	Stratégies génériques	<b>43</b>
<b>Tableau 04</b>	Avantages et inconvénients des choix stratégiques de Miles et Snow	<b>50</b>
<b>Tableau 05:</b>	forces et faiblesses de structure fonctionnelle	<b>66</b>
<b>Tableau 06</b>	forces et faiblesses de structure divisionnelle	<b>68</b>
<b>Tableau 07</b>	forces et faiblesses de structure matricielle	<b>69</b>
<b>Tableau 08</b>	forces et faiblesses de la structure staff and line	<b>71</b>
<b>Tableau 09</b>	forces et faiblesses de la structure par projet	<b>72</b>
<b>Tableau 10</b>	forces et faiblesses de la structure en réseau	<b>73</b>
<b>Tableau 11</b>	Relation entre les dimensions de la structure organisationnelle et types de stratégies de Miles et Snows	<b>79</b>
<b>Tableau 12</b>	La structure de l'identité de l'entreprise	<b>84</b>
<b>Tableau 13</b>	analyse de la demande	<b>94</b>
<b>Tableau 14</b>	analyse de l'offre	<b>95</b>
<b>Tableau 15</b>	Modèle d'évaluation de performance ?organisationnelle selon Morin, Savoie et Beadin (2000)	<b>135</b>
<b>Tableau 16</b>	Nombre de questionnaires distribués et récupérés	<b>148</b>
<b>Tableau 17</b>	Contenu du questionnaire	<b>150</b>
<b>Tableau 18</b>	Ordre d'importance des indicateurs du choix stratégique	<b>153</b>

<b>Tableau 19</b>	Ordre d'importance des indicateurs de la structure organisationnelle	<b>154</b>
<b>Tableau 20</b>	Ordre d'importance des indicateurs de la culture organisationnelle	<b>155</b>
<b>Tableau 21</b>	Ordre d'importance des indicateurs de l'environnement externe	<b>156</b>
<b>Tableau 22</b>	La fiabilité de cohérence interne	<b>162</b>
<b>Tableau 23</b>	Résultat de la validité convergente du modèle de mesure	<b>164</b>
<b>Tableau 24</b>	Chargements croisés	<b>166</b>
<b>Tableau 25</b>	Corrélation des variables latentes	<b>168</b>
<b>Tableau 26</b>	Le coefficient de détermination $R^2$	<b>170</b>
<b>Tableau 27</b>	La taille de l'effet $f^2$	<b>171</b>
<b>Tableau 28</b>	Test d'hypothèses	<b>172</b>
<b>Tableau 29</b>	L'indice de redondance à validation croisée	<b>174</b>
<b>Tableau 30</b>	Les critères de Gof	<b>176</b>

## Liste des figures :

N °	Titre des figures	N ° de page
<b>Figure0 1</b>	Processus du management stratégique	<b>23</b>
<b>Figure 02</b>	Influence des dimensions politiques et économiques dans la stratégie.	<b>35</b>
<b>Figure 03</b>	Types de stratégies	<b>37</b>
<b>Figure 04</b>	le cycle adaptatif	<b>49</b>
<b>Figure05</b>	l'incertitude environnementale	<b>58</b>
<b>Figure 06</b>	les liens entre la perception des conditions environnementales, l'incertitude et l'information	<b>59</b>
<b>Figure 07</b>	Exemple de structure fonctionnelle	<b>65</b>
<b>Figure08</b>	Exemple de Structure divisionnelle	<b>67</b>
<b>Figure09</b>	exemple de structure staff and line	<b>70</b>
<b>Figure10</b>	type d'environnement et caractéristiques structurelles (d'après Mintzberg)	<b>75</b>
<b>Figure11</b>	Niveaux de la culture d'entreprise	<b>81</b>
<b>Figure12</b>	environnement de l'entreprise selon le modèle de PESTEL	<b>90</b>
<b>Figure13</b>	l'environnement des parties prenantes	<b>93</b>
<b>Figure14</b>	Modèle des cinq forces de porter	<b>96</b>
<b>Figure15</b>	Modèle du filtre VRIST	<b>105</b>
<b>Figure16</b>	La performance	<b>120</b>
<b>Figure17</b>	Les deux versants de la performance : coûts et valeur	<b>131</b>
<b>Figure18</b>	Représentation graphique du pilotage	<b>132</b>

<b>Figure19</b>	Comment le Balanced Scorecard relie différentes mesures de performance	<b>139</b>
<b>Figure20</b>	Modèle de mesure	<b>169</b>
<b>Figure21</b>	Bootstrapping Results	<b>173</b>
<b>Figure22</b>	Blindfolding result	<b>175</b>

# Introduction générale

Ces dernières décennies se caractérisent par la prépondérance du pilotage de la performance qui devient l'une des premières préoccupations des entreprises et le véritable moteur de leur réussite .La performance est aujourd'hui vue comme l'atteinte des objectifs de l'entreprise et la contribution à l'amélioration de sa valeur. Il devient donc nécessaire d'avoir la maîtrise du savoir agir par une recherche d'une meilleur cohérence entre la stratégie de l'entreprise et son environnement.

Cette cohérence permet à l'entreprise de s'adapter à cet environnement caractérisé par l'incertitude et la complexité, elle permet surtout d'obtenir la maîtrise des différentes ressources de l'entreprise ainsi développer son avantage concurrentiel à travers un processus interactif au cours duquel la circulation continue de l'information permet de figoler les décisions et les démarches à prendre pour accroître la performance d'une entreprise, cela en remettant en question ses agissements afin de découvrir la voie la mieux appropriée.

Toutefois pour gérer une entreprise, il est fondamental d'appréhender une composition de disciplines qui sont profondément dépendantes les unes des autres. En effet ,une entreprise doit , pour réaliser les buts qu'elle se fixe ,effectuer des choix divers afin de répondre efficacement aux exigences de l'environnement plus précisément les parties prenantes ,et se placer aisément vis-à-vis des concurrents .Ces choix engagent l'entreprise sur le long terme , celle-ci se trouve confrontée à distincts arbitrages concernant l'incertitude de l'environnement .

La capacité à s'adapter aux mutations de cet environnement à travers une flexibilité intelligente est un facteur important de survie pour l'entreprise, et même un facteur de sa compétitivité, donc une formulation appropriée de la stratégie est nécessaire pour que les entreprises puissent obtenir une correspondance viable entre leur environnement externe et leurs capacités internes. Le rôle de la stratégie n'est pas considéré comme une réponse passive aux opportunités et aux menaces que présente l'environnement externe, mais comme une adaptation continue et active de l'entreprise pour répondre aux exigences d'un environnement turbulent.

Cependant, la formulation de la stratégie d'entreprise et sa cohérence avec son environnement est souvent considérée comme l'aspect le plus problématique au sein de toute entreprise. Quoique considéré comme l'un des grands dispositifs sur lesquels les dirigeants doivent compter pour garder la maîtrise de leur activité, ceux-ci ne s'intéressent en fait généralement à la cohérence stratégique que pour faire face aux turbulences de l'environnement, gérer l'identité de l'entreprise, mais aussi orienter les différentes politiques fonctionnelles.

D'après ce qu'on a mentionné, notre problématique s'articule autour de la question principale suivante :

**Or, une démarche managériale fondée sur la cohérence entre la stratégie d'une entreprise et son environnement peut-elle contribuer réellement à l'amélioration de sa performance?**

Et les questions secondaires suivantes :

- Quels sont les choix stratégiques les plus culminants dont les entreprises de l'étude se réfèrent pour garantir leur performance ?
- Quelles sont les variables les plus dominantes de l'environnement interne dont les entreprises de l'étude se fondent ?
- Quelles sont les variables les plus caractéristiques de l'environnement externe dont l'incertitude est réelle ?

Nos hypothèses de recherche peuvent être énoncées comme suit :

- L'établissement de la cohérence interne et externe dans toute entreprise avec l'utilisation des méthodes scientifiques modernes représente la pierre angulaire de toute stratégie réussie et a donc un impact positif sur la performance des entreprises.
- L'incertitude environnementale, la complexité et le changement des revendications des différentes parties prenantes sans une réverbération stratégique utile contribuent clairement à une dégradation de la performance des entreprises.

### **Les objectifs de l'étude :**

La recherche en stratégie de l'entreprise et son environnement connaît de fortes évolutions, ainsi les études sur la cohérence entre ses disciplines sont peu riches, ce qui ne nous permet pas de construire une vision transparente.

Cependant avec une étude exploratoire on peut atteindre nos différents objectifs de recherche.

Cette étude exploratoire nous permettra de collecter les informations nécessaires à partir de la réalisation des entretiens individuels et la formulation d'un questionnaire destiné aux dirigeants des entreprises, dans le but d'examiner l'occupation de la cohérence interne et externe au sein des entreprises de l'échantillon de l'étude. Ensuite, on propose un essai de modélisation par le recours au modèle d'équation structurelle suivant l'approche (PLS), pour soutenir l'examen des connexions des distinctes variables choisies, cela à travers :

- La détermination des variables les plus importantes pour garantir la performance au sein des entreprises.
- Expliquer l'importance de la cohérence interne et son rôle dans l'amélioration de la performance des entreprises.
- Expliquer l'importance de la cohérence externe et son rôle dans l'amélioration de la performance des entreprises.
- Tenter à guider les entreprises à l'importance et la manière de susciter une cohérence interne et externe.
- Essayer d'améliorer la performance des entreprises à partir d'un modèle applicable et à travers les différents résultats obtenus.

### **Importance de l'étude :**

- Illumination de la vision stratégique de l'entreprise en concentrant sur ce qui est stratégiquement important pour l'entreprise.
- Une meilleure compréhension de l'environnement des entreprises en mutation rapide.

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

- Disposition d'un ensemble d'éléments de pilotage afin de rendre les entreprises plus vigilantes dans leur environnement.
- Analyse de causalité de performance représentant une tâche nécessaire même une source de création d'avantage concurrentiel.
- Produire une synthèse utile pour les lecteurs et les entreprises en décrivant les éléments primordiaux de toute réflexion stratégique.

### **Les limites de l'étude :**

Afin de traiter la problématique de cette étude, nous avons fixé ses limites que peuvent se représenter brièvement comme suit :

- Limites spatiales :

Nous avons mené l'étude de terrain dans un ensemble d'entreprises algériennes qui se situent au niveau du nord ouest d'Algérie à travers les wilayas suivantes (Sidi Bel Abbas, Tlemcen, Mostaganem, Oran, Mascara, Aïn Témouchent).

- Limites humaines :

Nous avons distribué le formulaire du questionnaire à l'équipe de la direction générale des entreprises, notre choix est justifié par la réalité du terrain de l'entreprise qui divulgue que la stratégie d'entreprise est l'objet de participation de la direction générale en première partie. Nonobstant, plusieurs littératures s'intéressent autant au rôle des autres membres de l'entreprise.

- Limites temporelles :

La période pendant laquelle le questionnaire a été distribué et récupéré est au-delà de 6 mois environ, de janvier 2020 à juin 2020.

## INTRODUCTION GENERALE

---

Et pour répondre à cette problématique ,notre travail comporte deux aspects, un aspect théorique qui se divise en trois chapitres dont le but est d'exposer une synthèse profitable à travers l'approfondissement d'analyse pour les différentes variables de l'étude : le choix stratégique, l'environnement interne, l'environnement externe et la performance des entreprises .

- Le premier chapitre a pour objet de préciser le concept de management stratégique et la terminologie qui s'y rapporte, il est consacré brièvement à exposer les fondements de la stratégie des entreprises.
- Le deuxième chapitre permet de situer l'entreprise par rapport à son environnement, de procurer des jalons pour son analyse aussi il définit la problématique à laquelle l'environnement est confronté à nos jours, il clarifie ces multiples dimensions de l'environnement au sein des entreprises,
- Le troisième chapitre porte une illumination à la vision moderne de la performance des entreprises, l'exigence de tenir compte de toutes ses parties prenantes. Ainsi attirer l'attention sur l'importance de mettre en place un système de mesure de la performance et les modèles d'évaluation de ce concept.

Enfin l'aspect pratique qui correspondra à la collecte des informations à partir des entreprises de l'échantillon de l'étude afin de traiter la problématique de l'étude avec un essai de modélisation ayant recours au modèle d'équation structurelle suivant l'approche (PLS), en éprouvant l'intérêt aux études précédentes dans le but de donner un aperçu de ce qui a été réalisé dans ce domaine.



### **Introduction**

Le management stratégique a pour objet de décrypter le fonctionnement des entreprises afin d'en permettre une meilleure compréhension, or ce chapitre est consacré à exposer les fondements de la stratégie, il comporte trois sections:

- La première section présentera la notion de la stratégie, ses niveaux au sein de l'entreprise et l'évolution de ce domaine de stratégie d'entreprise.

- La deuxième section est consacrée au concept de management stratégique, l'explication de ce concept et son processus d'élaboration.

- La troisième section montrera les modèles de stratégie, la formulation de la stratégie avec ses différents prototypes et enfin sa mise en œuvre et choix stratégique.

### Section 01 : La notion de stratégie d'entreprise

#### 1- Du concept de la stratégie d'entreprise :

La nature de l'évolution de ce concept fait qu'il est difficile de le définir très précisément, la stratégie d'entreprise découvre ses racines dans l'art de la guerre, apparue au cours des années 1960. Étymologiquement, stratos signifie en grec « foule », « armée » et agos qui veut dire « je conduit », d'où dérivent stratégos « chef d'armée » et stratégia « commandement d'une armée »<sup>1</sup>.

Cette stratégie militaire comprend l'art de conduire les puissances armées en vue de la victoire, ce domaine militaire était connu par deux écoles : celle de Carl von Clausewitz que représente un classique de la pensée sur la stratégie, et celle de Sun Tzu le général chinois marqué par son livre « l'art de la guerre » (496-544 av J-C), que forme l'un des œuvres les plus anciennes aussi dans le domaine de la stratégie militaire.<sup>2</sup>

Cependant, la stratégie d'entreprise s'est exigée comme une discipline autonome appliquée aux affaires économiques, malgré que la métaphore militaire reste souvent nécessaire<sup>3</sup>, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes que celle de la stratégie militaire avec plusieurs chercheurs en tout premier par Alfred Chandler qui a publié son livre « strategy and structure » en 1963 puis Igor Ansoff en 1965 dont son livre « corporate strategy ». Il est pactisé que la stratégie d'entreprise insiste sur l'exigence d'allocation des ressources que font les entreprises pour aboutir leurs performances et pérennité<sup>4</sup>, néanmoins il existe plusieurs dimensions de ce concept la stratégie d'entreprise avec l'évolution du monde des affaires :

#### 1) La stratégie comme un moyen d'établissement d'objectif organisationnel :

Cette dimension est l'une des anciennes conceptions du mot stratégie, selon cette dimension la stratégie est une manière d'expliquer précisément les objectifs à

---

<sup>1</sup> Bouglet J, La stratégie d'entreprise, Edition Gualino, 3ème Edition, 2013, P13.

<sup>2</sup> Raimbourg P, Management stratégique, édition Bréal, 2007, P8.

<sup>3</sup> Bouglet J, op.cit, P13.

<sup>4</sup> Lehmann O, Leroy et al, Strategor : toute la stratégie d'entreprise, Edition Dunod, 7ème, 2016, P03

long terme, de définir les principaux programmes d'action nécessaire pour atteindre ces objectifs, et de décrire ses priorités en matière d'allocation des ressources<sup>5</sup>.

Sous cet angle on trouve plusieurs théoriciens qui sont convenus avec cette dimension tel que la définition de Chandler (1962) la stratégie est « la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, d'adoption de lignes d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »<sup>6</sup>

### **2) La stratégie comme une définition du domaine concurrentiel de l'entreprise :**

Il est reconnu depuis longtemps que l'une des préoccupations centrales de la stratégie est la définition des activités (business –actions) de l'entreprise et par suite ses concurrents, la plupart de ses entreprises sont en concurrence sur les marchés ce qui rend la comparaison des concurrents une tâche extrêmement difficile.

Parmi les théoriciens qui ont un impact sur cette dimension , Michael porter (1996) qui définit la stratégie dans son article «what is strategy» comme « la création d'une position unique valorisante impliquant un ensemble différent d'activités »<sup>7</sup>, porter aperçoit la stratégie comme l'opération de création d'une cohérence entre les activités de l'entreprise qu'elles sont bien résolues<sup>8</sup>.

Ainsi Lorino (2001) « définir la stratégie de l'entreprise, c'est concevoir la où les chaînes de valeur auxquelles elle doit prendre part et les positions qu'elle doit y occuper, de façon à s'assurer des avantages concurrentiels pérennes et défendables »<sup>9</sup>

Encore Gervais (2003) qui considère la stratégie comme « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire. »<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Arnaldo C Hax ,Nicolas C Majluf ,The strategy concept and process :A Pragmatic Approach ,Second edition prentice-Hall ,1996 ,P2.

<sup>6</sup> Chandler A, strategy and structure, Massachsetts Institute of technology ,Combridge ,1962,P78.

<sup>7</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies : concepts. méthodes mise en œuvre, Edition DUNOD,2eme édition ,2009,P20.

<sup>8</sup> Porter M , What is stratégie ,Harvard Business Review ,nov.-déc1996, pp 61-68.

<sup>9</sup> Lorino P, Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, Edition d'organisation ,3eme édition 2001, P 59.

<sup>10</sup> Gervais M, Stratégie d'entreprise, Edition economica , 5eme édition , 2003, P18.

Ces définitions mettent l'accent sur l'avantage concurrentiel avec la création de quelque chose d'unique, d'inédit et différent, cette dimension considère la stratégie d'entreprise comme l'art de faire mieux que ses concurrents sans une nécessité de ressources supérieures, ou l'art de découvrir avant les autres les parts de marché ou il n'y a pas encore de concurrents<sup>11</sup>.

### **3) La stratégie comme une réplique aux opportunités et aux menaces, et aux forces et faiblesses**

Selon cette perspective, l'axe central de la stratégie consiste à obtenir un avantage durable à long terme par rapport aux principaux concurrents de l'entreprise dans toutes les activités auxquelles elle participe.

Cette dimension de la stratégie est à l'origine de nombreuses approches utilisées pour soutenir la recherche d'une position concurrentielle favorable, il est reconnu que l'avantage concurrentiel résulte d'une compréhension approfondie des forces externes et internes qui ont un impact sur l'organisation.

En externe, pour la détermination des opportunités et des menaces à prendre en compte l'entreprise doit identifier l'attractivité et les tendances de l'industrie ainsi que les caractéristiques des principaux concurrents.

Or en interne, l'entreprise doit évaluer ses capacités compétitives, qui produisent des forces et des faiblesses qui doivent être développées et corrigées dans le temps.

A cet égard Andrews(1980) décrit que la stratégie est similaire entre ce que l'entreprise peut exécuter (la détermination des points forts et faibles), et ce qu'elle doit exécuter (opportunités et menaces).<sup>12</sup> Ainsi on trouve Argyris (1985) qui considère que la formulation de la stratégie sa mise en œuvre consiste dans la détermination des opportunités et menaces de l'environnement, l'évaluation des points forts et faibles de l'entreprise, la détermination des responsabilités, etc.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>,Ducreux J, Kachaner N et al ,Le grand livre de la stratégie ,Edition d'organisation, 2009,P16.

<sup>12</sup> K.R.Andrews, The concept of corporate strategy ,rd Irwin ,1980, p26.

<sup>13</sup> Arnolde C Hax ,Nicolas C Majluf ,The concept of strategy and the strategy formation process, interfaces,strategic management 18(3),1988, P99.

Donc une stratégie est nécessaire pour que les entreprises puissent obtenir une correspondance viable entre leur environnement externe et leurs capacités internes. Le rôle de la stratégie n'est pas considéré comme une réponse passive aux opportunités et aux menaces que présente l'environnement externe, mais comme une adaptation continue et active de l'entreprise pour répondre aux exigences d'un environnement turbulent.<sup>14</sup>

#### **4) Stratégie en tant que cohérent, unificateur et modèle d'intégration des décisions**

D'après le petit Larousse, la stratégie est « l'art de coordonner des actions, de manœuvrer habilement pour atteindre un but »<sup>15</sup>, la stratégie donne lieu à des plans complets et interactifs pour l'entreprise dans son ensemble, qui garantissent que les objectifs fondamentaux de l'entreprise sont atteints. De ce point de vue, la stratégie est considérée comme un modèle de décision de l'entreprise qu'on peut l'étudier par la performance qui en résulte.

Des modèles stratégiques peuvent être discernés lors de la détection de discontinuités majeures dans la direction de l'entreprise, découlant soit de changements dans sa direction générale, soit déclenchés par d'importants événements externes nécessitant un repositionnement stratégique.

Les ères résultantes de l'entreprise peuvent être utilisées pour analyser la cohérence des schémas stratégiques. Il appartient aux gestionnaires en charge de faire de ces schémas le résultat de visions bien définies de l'entreprise. Ou bien recourir à l'improvisation et à la chance pure. Dans tous les cas, des stratégies vont émerger, volontairement ou non, laissant la trace des grandes étapes que l'entreprise a prises dans le passé et qui pourraient aussi définir sa future destination.<sup>16</sup>

#### **5) Stratégie en tant que définition de la contribution économique et non économique que l'entreprise entend apporter à ses parties prenantes :**

Au cours des dernières années la notion des parties prenantes a pris abondamment d'importance en tant qu'élément de préoccupation stratégique, cette

---

<sup>14</sup> Arnaldo C Hax ,Nicolas C Majluf , The strategy concept and process :A Pragmatic Approach ,op cit ,1996 ,P4.

<sup>15</sup> MOUILLOT P, Stratégie de l'entreprise, Edition Gualino, 2007, P19.

<sup>16</sup> Arnaldo C Hax ,Nicolas C Majluf , The strategy concept and process :A Pragmatic Approach ,op cit ,1996 ,P7.

dimension de stratégie reconnaît la responsabilité de l'entreprise d'une manière beaucoup plus large que la simple maximisation de la richesse des actionnaires.

Se soucier des parties prenantes pourrait être une manière utile de mettre en perspective les préoccupations stratégiques centrales de l'entreprise. Il est évident que dans une organisation à but lucratif, le profit devient un objectif important: le «résultat financier» proverbial, mais il pourrait devenir un piège dangereux, si les gestionnaires considèrent la rentabilité à court terme comme la conduite ultime. Plutôt que comme la récompense légitime et méritée d'un travail bien fait qui émane d'une responsabilité envers les autres parties prenantes de l'entreprise.

Une entreprise reconnaît que si les clients ne sont pas bien servis, une autre entreprise finira par dominer ce marché avec la perte de compétitivité et de rentabilité qui en résulte, des arguments similaires peuvent être avancés pour les employés et les fournisseurs de l'entreprise: Il en résultera logiquement des associations qui devraient être traduites pour augmenter les profits. Or l'association abusive et injuste, pourrait conduire à des avantages financiers de courte durée, ne serait pas durable à long terme.<sup>17</sup>

Enfin, se comporter comme un bon citoyen en relation avec les communautés dans lesquelles l'entreprise réside ainsi qu'avec d'autres agences externes, conduira probablement à une image de marque améliorée et à l'accomplissement de bonnes responsabilités sociales.<sup>18</sup>

Dans ce contexte on trouve Koenig (2004) qui note l'importance des parties prenantes, il définit la stratégie comme « l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes »<sup>19</sup>, en effet ses parties prenantes peuvent être classées en acteurs internes ou externes avec des exigences de temps à autre contradictoires comme le montre le tableau 01 ci-dessous<sup>20</sup>, ou bien être classés selon leur importance parties prenantes primaires ou secondaires.

---

<sup>17</sup> Arnoldo C Hax ,Nicolas C Majluf ,The strategy concept and process :A Pragmatic Approach ,op cit ,1996 ,P07-08..

<sup>18</sup> Timothy J Wilkinson ,Vijay R Kannan ,Strategic management in the 21st Century, Praeger ,California , 2013 ,P14.

<sup>19</sup> Koenig G, Management stratégique, projets interactions et contextes, Edition Dunod, 2004, P517.

<sup>20</sup> JL Charron, S Sépari, et al, Management : L'essentiel en fiches , Edition Dunod ,5eme édition , 2018,P 04-05.

## CHAPITRE 1 : Les fondements de la stratégie

Une partie prenante primaire comme un individu ou un ensemble des individus dont la participation continue est fondamental à la pérennité de l'entreprise .de son côté, une partie prenante secondaire est un individu ou l'ensemble des individus qui affecte ou qui est affecté par l'activité de l'entreprise mais qui n'est pas primordial pour sa pérennité.

**Tableau 01 : Les exigences des parties prenantes**

	<b>PARTIES PRENANTES INTERNES</b>	<b>PARTIES PRENANTES EXTERNES</b>
<b>Les propriétaires ou actionnaires</b>	Le profit, la valeur de l'action, la pérennité de l'entreprise.	
<b>Les salariés</b>	La sécurité de la rémunération et de l'emploi, l'intérêt dans le travail, la reconnaissance de leurs savoirs.	
<b>Les syndicats professionnels de salariés ou d'employeurs</b>		Défendre les intérêts professionnels de leurs membres avec les négociations collectives, des manifestations etc.
<b>Les clients</b>		Rapport qualité /prix .
<b>Les fournisseurs et les sous traitants</b>		La stabilité des relations
<b>Le gouvernement</b>		Intermédiaire dans plusieurs cas comme les négociations dans des situations conflictuelles, patronales/ouvrières.
<b>Les créanciers</b>		Transparence, solvabilité de l'entreprise.
<b>Les communautés locales</b>		Objectifs sociaux comme la veille au maintien de l'emploi.
<b>La société civile</b>		Pression sur l'entreprise dans un cadre de développement durable.

Source : JL Charron, S Sépari, et al, Management : L'essentiel en fiches, Edition Dunod ,5eme édition, 2018, P 04-05.

Or, selon cette dimension on ajoute l'importance des parties prenantes au sein des décisions stratégiques, la stratégie est considérée selon Andrews comme le modèle de décisions d'une entreprise qui détermine et révèle ses objectifs, produit les principales politiques et les divers plans pour atteindre ses objectifs, et définit la gamme des activités que l'entreprise doit cibler, en intention d'apporter la valeur à ses actionnaires, employés, clients et communautés, etc. Ce genre de décision stratégique affecte la société de nombreuses manières différentes et se concentre et engage une part importante de ses ressources aux résultats attendus.

Le modèle résultant d'une série de décisions de ce type définira probablement le caractère central et l'image d'une entreprise, son individualité pour ses membres et son public varié, ainsi que la position qu'elle occupera dans son secteur et ses marchés.<sup>21</sup>

Rajoutons la définition de Mintzberg (1987)<sup>22</sup> qui réunit les multiples facettes de la stratégie par les 5 P admettant d'assembler plusieurs pensées de ce concept, l'auteur définit la stratégie comme :<sup>23</sup>

1. **Un plan (plan)** : comme un savoir comprenant des caractéristiques déterministes admettant d'engendrer à l'avance les actions en rapport avec l'environnement.
2. **Un stratagème (a Ploy)** : consiste les agissements d'évitement de certains concurrents. en considérant la stratégie comme un stratagème, une ruse ou un piège permettant d'éliminer ou éviter les concurrents.
3. **Un modèle (a pattern)** : un guide d'action, ce modèle concerne la convergence entre les actions effectives dans un cadre global structuré, déterminé.
4. **Une position (Position)** : avec la recherche d'une position concurrentielle efficace et défendable, dont n'importe quelle entreprise ne peut être dissociable de son environnement et ses concurrents.

---

<sup>21</sup> Tony Modern, Principles of strategic management, Third Edition Routledge, 2016, P14.

<sup>22</sup> Mintzberg, H., The strategy concept I : Five PS for strategy, California management review, 30(1), 1987, P 11

<sup>23</sup> JL Magakian, MA. Payand, 100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, Edition Breal, 2ème édition, 2007, P26-27.

5. **Une perspective** : c'est la perception de ce que créent les dirigeants, une intention stratégique voire une représentation de chaque entreprise dans le futur<sup>24</sup>.

De ce fait, les recherches de la stratégie peuvent s'orienter sur plusieurs facettes, car la stratégie est une discipline en devenir où elle a englobé différents modèles de pensée dans le temps comme le montre le tableau ci-dessous (02) en tenant l'exposition des divers thèmes dominant à chaque période et les multiples contributions principales, la stratégie procure d'accompagner les dirigeants dans leur décisions à travers d'outils perspectifs et explicatifs<sup>25</sup>.

**Tableau 02 : l'évolution des concepts théoriques d'après R. Gant**

<b>Période</b>	<b>1950</b>	<b>1960</b>	<b>Début 1970</b>	<b>Fin 1970 à début 1980</b>	<b>Fin 1980 à début 1990</b>	<b>Fin 1990 à début 2000</b>	<b>Depuis 2000</b>
<b>Thème dominant</b>	Plans budgétaires et contrôle de l'action collective	Planification de la firme	Stratégie corporate	Analyse de l'industrie et de la compétitivité	Recherche de l'avantage concurrentiel	Nouvelle économie	L'hyper-compétition et effet de la convergence digitale
<b>Contributions principales</b>	Contrôle des opérations. Suivis budgétaires	Planification de la croissance	Diversification et portefeuille d'activités	Positionnement de la firme et des segments	Source de compétitivité à partir de la firme	Avantage de l'innovation, des connaissances	Lutte concurrentielle entre industrie et bouleversement des limites des industries

**Source : JL Magakian, MA. Payand ,100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,Edition Breal ,2eme édition , 2007, P17**

Cependant malgré la diversification des dimensions de la stratégie et l'élargissement de ce concept, on voit son importance aujourd'hui plus qu'avant, elle prend son essor avec le développement de la concurrence, l'accélération de l'innovation et de la mondialisation et surtout l'anicroche de l'environnement.

<sup>24</sup> JC Mathé, Analyse et management stratégique, Edition Hamattan ,2010, P 08.

<sup>25</sup> JL Magakian, MA. Payand ,100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,op.cit. , P17.

### 2- Les niveaux de la stratégie :

L'importance de cette étape nous oblige de faire la différence entre les différents niveaux de la stratégie que peuvent interagir, on distingue trois niveaux de stratégie dans une entreprise :

#### 2-1 Stratégie globale (Corporate strategy) :

La stratégie corporate porte, en effet sur le choix des secteurs ou les domaines d'activités stratégiques dans lesquels l'entreprise désire se placer pour assurer sa pérennité à long terme, et par cela résulte les allocations des ressources et de moyens qui seront affectés à chaque secteur ou domaines d'activités pour réussir ses objectifs fixés.

Andrew kenneth définit la stratégie corporate comme l'ensemble des décisions « qui détermine et révèle les objectifs ,la mission et les buts ,qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit ,le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature de contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires ,employés et clients et à la communauté »<sup>26</sup>

Cette stratégie porte sur trois principes indispensables<sup>27</sup> :

1. Le choix des domaines d'activité stratégique de l'entreprise DAS (ensemble d'activités homogènes que possible<sup>28</sup>), ce choix consiste à décider dans quels domaines l'entreprise désire se développer, ou si elle désire s'engager dans de nouvelles activités ou même si elle souhaite se détacher de certaines activités, c.à.d. l'objectif de cette étape est la constitution d'un portefeuille d'activités équilibré.
2. L'allocation des ressources entre les différents domaines d'activités stratégiques retenus.
3. La création des synergies entre les différents domaines d'activités stratégiques de l'entreprise dans le but d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

Or, la corporate stratégie est considéré comme le cadre de conception de la croissance et du développement de l'entreprise. Elle détermine la mission de l'entreprise, sa

---

<sup>26</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies : concepts. méthodes mise en œuvre,, op.cit. ,P 21.

<sup>27</sup> B.DEMIL. X.LECOCQ et al ,Stratégie et Business Models, édition Pearson ,Paris ,2013, P26.

<sup>28</sup> Raimbourg P, op.cit. , P59.

vision, sa continuité et sa croissance<sup>29</sup>, elle éclaire les grands axes et fixe le point de départ de toute pensée stratégique<sup>30</sup>.

Les décisions stratégiques à ce niveau sont prises par la direction générale, le comité exécutif et le conseil d'administration<sup>31</sup>, comme le souligne Marchesnay que la stratégie est généralement imposée par la direction, ce qui correspond dans une large mesure à la politique générale de l'entreprise<sup>32</sup>,

### 2-2 Stratégie d'activité (Business strategy) :

D'après Andrews la stratégie d'activité recouvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme »<sup>33</sup>, elle s'intéresse à la façon de fonder et de défendre un avantage concurrentiel au sein d'un domaine d'activité donné.

Cette stratégie comporte à prendre des décisions proportionnelles au développement de chaque activité stratégique, les décisions prises en termes de pénétration de nouveaux marchés, de création de lignes de produits ou d'implantation de nouveaux sites sont distincts à un domaine d'activité stratégique. Elles n'engagent donc pas les autres domaines d'activités.

Chaque stratégie d'activité doit faire indication aux choix réalisés par une entreprise pour disposer un avantage concurrentiel sur un domaine d'activité homogènes par rapport à ses concurrents, à cet égard chaque domaine d'activité répond à une harmonie de facteurs clefs de réussite spécifiques à une allocation des ressources et compétences, qui mènera à définir une stratégie authentique pour chaque domaine d'activité stratégique, ensuite si chaque domaine d'activité stratégique peut être dirigé d'une façon autonome, il est pourtant fondamental de veiller à leur cohérence et de gérer au mieux le portefeuille d'activités<sup>34</sup>.

Les décisions à ce niveau relèvent de la direction générale et des directeurs de divisions ou d'activités.<sup>35</sup>

---

<sup>29</sup> Hiriyappa B, Corporate strategy, PublishDrive, 2018, P 03.

<sup>30</sup> Raimbourg P, op.cit., P80.

<sup>31</sup> B.DEMIL. X.LECOCQ et al, op.cit., P26.

<sup>32</sup> M.Marchesnay, Management stratégique, Edition ADREG, 2004, P 19.

<sup>33</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies, concepts.méthodes mise en œuvre, op.cit., P 21.

<sup>34</sup> M.Cartier, H.Delacour et al, Maxi fiches de stratégie, Edition Dunod, 2010, P 04.

<sup>35</sup> A.Desreumaux, X.Lecocq, et al, Stratégie, Edition Pearson éducation, 2eme édition, 2009, P41.

### 2-3 La stratégie fonctionnelle (Functional strategies) :

Les stratégies fonctionnelles sont propres au niveau de chaque fonction, qu'elles peuvent s'agir de stratégie du marketing, stratégie de production, stratégie de financière, ou même stratégie de la recherche et développement, ces stratégies fonctionnelles ont pour but d'assurer la mise en œuvre des stratégies globales et stratégies par domaine d'activité , puisque la bonne sélection en matière de stratégies fonctionnelles garantissent la performance des stratégies de niveau supérieur , dans ce contexte la cohérence entre les différents niveaux de stratégies est indispensable car elle conditionne la continuité et la performance de n'importe quelle entreprise .

Le type de décisions à ce niveau sont le plus souvent prises par la direction générale et les cadres supérieurs en charge de la fonction concernée<sup>36</sup>.

### 3- L'évolution du domaine de la stratégie d'entreprise :

#### 3-1 Vers une réflexion stratégique :

La pensée stratégique est un mouvement qui se développe dans l'esprit d'un individu voire un processus individuel<sup>37</sup>, elle représente une composante de la réflexion stratégique qu'elle peut être comprise comme un processus organisationnel<sup>38</sup>.

Selon Dragoni et al (2011) la pensée stratégique est l'ensemble des connaissances, des compétences et des capacités nécessaires pour détecter les opportunités de marché, la formulation d'une vision permettant de capitaliser sur ces opportunités et des stratégies ingénieuses pour réaliser la valeur des parties prenantes<sup>39</sup>.

Sur ce contexte, comme le suggère Bonn (2001) la réflexion stratégique au niveau individuel (la pensée stratégique) comprend trois éléments principaux:

---

<sup>36</sup> B.DEMIL. X.LECOCQ et al , op.cit. , P27.

<sup>37</sup> Goldman, A Casey et al ,Building a culture that encourage strategic thinking , Journal of leadership and organisational studies , Vol 17 , n 2 ,2010, P120 .

<sup>38</sup> C Torset , La notion de réflexion stratégique :une approche par les contextes , conférence internationale de management stratégique ,paris ,2002 ,P 13 14.

<sup>39</sup> L.Dragoni , P.Vankatwyk et al ,Developing executive leaders :the relative contribution of cognitive ability personality and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency , personnel psychology , vol 64 ,n 4, 2011 , P 830.

- une compréhension holistique de l'organisation et de son environnement
- la créativité
- une vision pour l'avenir de l'organisation.

Le niveau organisationnel fournit à l'individu le contexte dans lequel une réflexion stratégique peut avoir lieu. L'entreprise doit créer les structures, processus et systèmes qui:

- Favoriser un dialogue stratégique continu entre l'équipe supérieure.
- Profiter de l'ingéniosité et de la créativité de chaque employé<sup>40</sup>.

La réflexion stratégique est déterminée comme « l'ensemble des mécanismes cognitifs et sociaux visant à appréhender les différentes perspectives stratégiques envisageables pour l'organisation qui permettent de développer un positionnement concurrentiel particulier »<sup>41</sup>

Donc la réflexion stratégique repose sur la prospection de la création de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, cette création dépendra de deux grandes écoles de pensées<sup>42</sup> :

### **3-1-1 La logique stratégique « FIT » :**

Selon cette logique, la réflexion stratégique de l'entreprise entame par l'analyse de l'environnement externe en définissant les moyens pour une meilleure performance, cette logique se résume en cinq étapes :

- 1- Exploration des marchés potentiels en analysant la demande.
- 2- Recherche des sources de profit possibles à travers l'évaluation des coûts et la prévision de la rentabilité financière réalisables sur ces marchés.
- 3- Evaluation de la concurrence avec des parts de profits que l'entreprise peut acquérir.
- 4- Exécution d'une stratégie opérationnelle pour capter ses sources de profit.

---

<sup>40</sup> I Bonn, Developing strategic thinking as a core competency, Management decision, Vol 39, n 01 ,2001, P 64.

<sup>41</sup> C Torset , La notion de réflexion stratégique :une approche par les contextes ,op.cit. P 13.

<sup>42</sup> A Vas, Les fondements de la stratégie : un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre, Edition Dunod, 2017, P08-10.

- 5- Détermination des efforts à produire pour réussir une captation idéale de ces sources de profit.

### **3-1-2 La logique stratégique « STRETCH » :**

Cette logique porte sur l'analyse du potentiel de création de valeur à travers les ressources et compétences internes de l'entreprise, cette démarche est tout à fait différente de la démarche passée, l'entreprise essaye de transformer ses compétences essentielles en produits ou services fascinants, elle est fondée sur la rareté de l'offre.

Cette logique se résume également en cinq étapes :

- 1- Reconnaissance des possibilités de création de produits et de services à travers les ressources et compétences maîtrisées par l'entreprise.
- 2- Evaluation du potentiel profit que ces différentes possibilités permettent d'engendrer.
- 3- Estimation de la capacité des différentes possibilités ou offres à résister à la bousculade de la concurrence.
- 4- Elaboration d'une stratégie pour imposer cette offre.
- 5- La concentration sur les efforts à fournir en ressources et en compétences pour un développement idéal des éventualités de marché.

Nonobstant la différence de ces deux logiques, on remarque que leurs objectif principal est la captation de profit, le choix de ces logiques conditionne la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Enfin on ne peut pas juger qu'une logique est mieux que l'autre, l'entreprise est face à des choix qui doivent être posés à un moment donné et à un état précis par exemple dans la phase de lancement d'un nouveau produit l'entreprise pourra favoriser une logique STRETCH alors dans une phase de maturité de son produit elle pourra plutôt favoriser une logique FIT .

### Section 02: Introduction au management stratégique :

#### 1- Le concept du management stratégique :

Le management stratégique consiste à développer et à mettre en œuvre les directions stratégiques de l'entreprise .il comprend le choix en matière de produits , marchés , technologies ,en tenant compte des forces et des faiblesses économiques ,sociales , politiques et organisationnelles <sup>43</sup>.

Selon Koeing 2004 ,le management stratégique est « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (compétitivité ,de sécurité et de légitimité ) partiellement contradictoires »<sup>44</sup>

- La compétitivité : indique l'aptitude d'une entreprise à créer de la valeur .
- La sécurité : se renvoie à la capacité à gérer l'incertitude .
- La légitimité : répond à la qualité d'une conduite qui est observée comme juste.

Il peut être aussi déterminé comme « un ensemble cohérent d'études, d'analyses, de décisions et de mise en œuvre des décisions dans le cadre d'un plan stratégique destiné à assumer la survie et le développement de l'entreprise » <sup>45</sup>. Ce concept a pour mission de déterminer comment l'entreprise apportera une valeur ajoutée, et quelle forme cette dernière devrait prendre, il touche l'anticipation de l'avenir des entreprises avec l'établissement d'une vision stratégique .

En résumé, les avantages les plus notés du management stratégique sont:

- 1- clarté de la vision stratégique de l'entreprise
- 2- se concentrer sur ce qui est stratégiquement important pour l'entreprise.
- 3- une meilleure compréhension de l'environnement des affaires en mutation rapide.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> S Balland , AM Bouvier ,Management des entreprises en 24 fiches ,Edition DUNOD, 2008, P 27 .

<sup>44</sup> Koeing, Management stratégique. projets, interactions et contextes, Edition Dunod , 2004 , p516.

<sup>45</sup> J.Quibel , Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique , Techniques de l'ingénieur ,1995, p 03.

<sup>46</sup> R Srinivasan, Strategic Management: The Indian context, PHI learning, Fifth edition, 2014, P16.

Aussi le management stratégique aide les stratèges à établir des buts et des objectifs appropriés, cela permet à une entreprise d'être prête à faire face à tous les problèmes et situations contrôlés ou non contrôlés<sup>47</sup>.

Le management stratégique comprend l'approche qui privilégie la relation entre l'entreprise et son environnement, il comporte à choisir judicieusement des stratégies et à les mettre en œuvre dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel et surtout de le défendre, cela à travers une gestion à la fois de l'environnement externe et les ressources internes de manière à avoir une performance fameuse à celle des concurrents.<sup>48</sup>

### **2- Processus du management stratégique :**

Stacey (1993) définit le management stratégique comme un processus, il suggère que ce type de management est un processus dirigé par la direction afin de déterminer les objectifs fondamentaux de l'entreprise. Dans ce cadre, la haute direction assure un éventail de décisions qui permettront d'atteindre ces buts ou objectifs à long terme, tout en permettant des réponses adaptatives à court terme.<sup>49</sup>

Ce processus est défini comme un ensemble complet d'engagements, de décisions et d'actions nécessaires pour permettre à une entreprise d'atteindre une compétitivité stratégique et d'obtenir une plus-value avec des rendements supérieurs à la moyenne.<sup>50</sup>

Le management stratégique comporte un certain nombre de phases successives et complémentaires, impliquant des allers et retours et des itérations afin d'aboutir à un schéma cohérent et applicable<sup>51</sup> tel que celui présenté en figure :

---

<sup>47</sup> F Analoui . A Karami , Strategic Management in small and medium entreprises , edition Cengage Learning , 2003 , P 18.

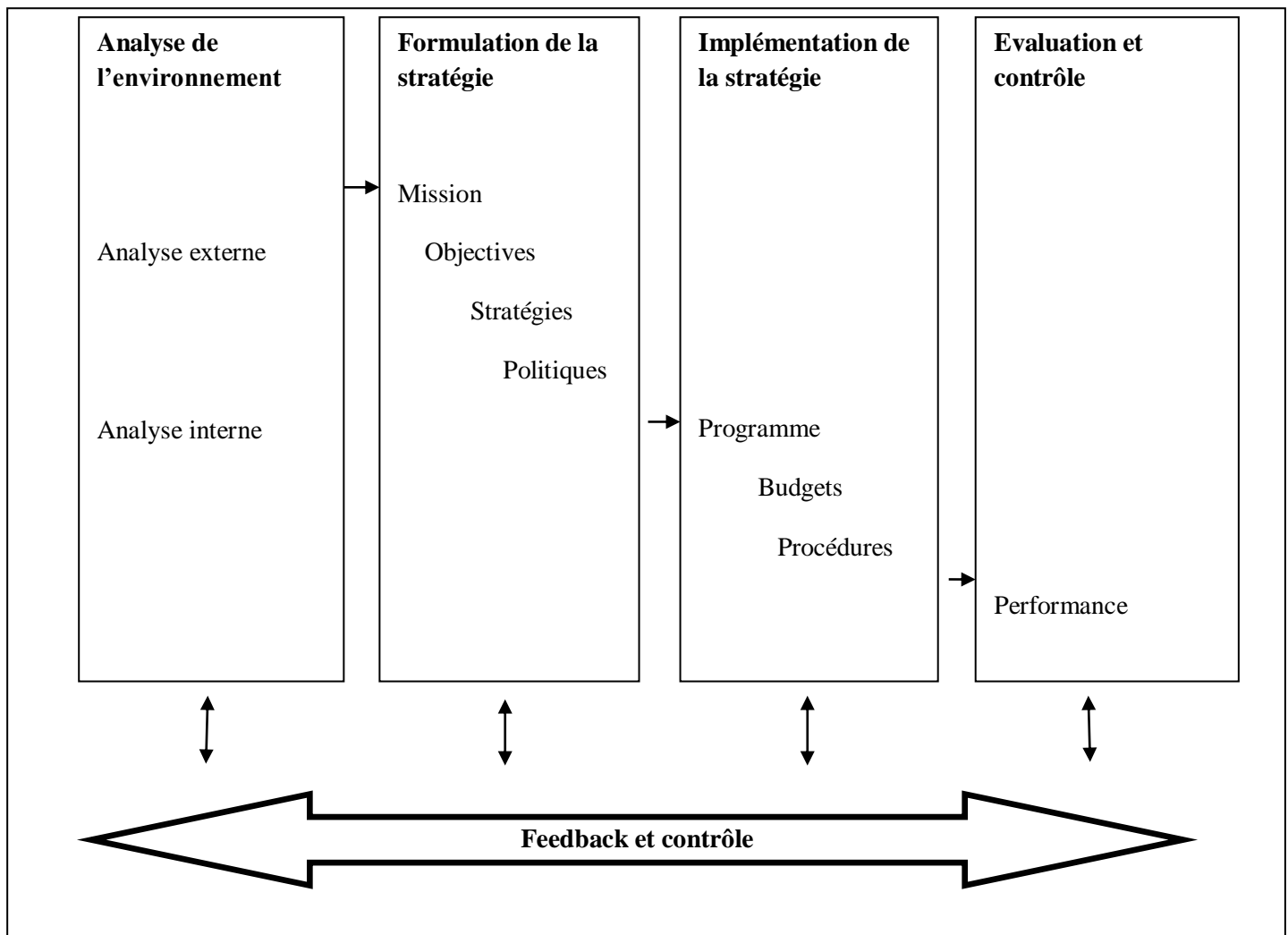
<sup>48</sup> R Parthasarthy adaptation française de RL Grenon , J Queenton ,Fondements de management stratégique , Edition JFD inc , 2ème édition , 2018,, p 16

<sup>49</sup> F Analoui . A Karami , Strategic Management in small and medium entreprises , op cit , P 04.

<sup>50</sup> R Srinivasan, Strategic Management: The Indian context, PHI learning, Fifth edition, 2014, P 13.

<sup>51</sup> J.Quibel , Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique , Techniques de l'ingénieur ,1995, p 03.

Figure 01 : Processus du management stratégique



Source: R Srinivasan, *Strategic Management: The Indian context*, PHI learning, Fifth edition, 2014, P 16.

Ce processus est utilisé pour établir des missions, objectifs et stratégies pour chaque entreprise, il comporte quatre étapes, ces derniers éléments sont interdépendants et peuvent interagir entre eux voire chaque élément informe et influence l'autre <sup>52</sup> :

- **Analyse de l'environnement** : L'analyse stratégique est un processus par lequel l'entreprise examine ses propres caractéristiques et capacités internes et identifie les variables importantes de l'environnement externe dans lequel elle doit fonctionner.
- **Formulation de la stratégie** : Les processus de formulation de stratégie et de prise de décision stratégique sont utilisés pour établir la mission, les objectifs et la stratégie

<sup>52</sup> Tony Modern, *Principles of strategic management*, op cit , p17 -20.

de l'entreprise. L'entreprise va décider comment formuler ses stratégies et ses plans; décider qui doit être impliqué dans ce processus; et de décider comment prendre des décisions sur l'allocation des fonds et des ressources nécessaires pour mettre ces stratégies en place.

- **Mise en œuvre de la stratégie :** Le processus de mise en œuvre des stratégies et des plans choisis par l'entreprise s'inscrit dans le contexte et les contraintes internes des personnes, des dirigeants, de la structure, des ressources, des capacités et de la culture de l'entreprise, et également il a lieu dans le contexte et les contraintes des environnements externe, politique et concurrentiel.

La mise en œuvre de la stratégie dépendra de la nature des ressources en connaissances, en technologie et en compétences disponibles pour l'entreprise. Cela dépendra également de la nature des décisions relatives à la stratégie financière et à la stratégie de concurrence.

- **Evaluation et contrôle :** Une stratégie de contrôle et de développement est nécessaire pour évaluer les performances de l'entreprise. Le contrôle stratégique consiste à suivre une stratégie au fur et à mesure de sa mise en œuvre, à détecter les différents problèmes ou les mutations qu'entoure l'entreprise et surtout à procéder aux ajustements nécessaires<sup>53</sup>.

Cependant, cette forme peut expliquer que le management stratégique n'est pas un processus séquentiel dont les étapes sont planifiées indépendamment les unes des autres mais en réalité il est considéré comme un processus interactif au cours duquel la circulation continue de l'information permet de figurer les décisions et les démarches à prendre pour accroître la performance d'une entreprise <sup>54</sup>, comme le renforcent aussi Wright , Kroll et Parnell (1996) que le management stratégique est un processus continu et dynamique orientés vers l'extérieur et régis par des conditions macro et micro environnementales, pour une création de richesse permanente<sup>55</sup> .

---

<sup>53</sup> F Analoui . A Karami , Strategic Management in small and medium enterprises , op cit , P 07.

<sup>54</sup> R Parthasarthy adaptation française de RL Grenon , J Queenton ,Fondements de management stratégique , Edition JFD inc , 2ème édition , 2018, p 21.

<sup>55</sup> N Orcullo , Fundamentals of strategic Management , Edition REX Bookstore , 2007, p 9.

### Section 03 : La stratégie en action

#### 1- Les modèles de stratégies :

##### 1-1 Modèle 01: Stratégie linéaire

L'intérêt pour le modèle linéaire a décliné au milieu des années 1970, Par Ansoff et Hayes (1976)<sup>56</sup>, Ce modèle se concentre sur la planification, le terme linéaire a été choisi car il évoque l'action méthodique, dirigée, séquentielle impliquée dans la planification, il a été développé principalement pour les entreprises à but lucratif, parmi des mesures les plus importantes de ses résultats sont le profit et la productivité.

Selon la vue linéaire, la stratégie consiste en des décisions, des actions ou des plans intégrés qui établiront et atteindront des objectifs organisationnels viables, or pour atteindre ces objectifs, les organisations modifient leurs liens avec l'environnement en modifiant leurs produits ou leurs marchés ou en réalisant d'autres actions entrepreneuriales. Cela avec la présence des cadres supérieurs ayant une capacité considérable de changer l'organisation, que fait l'objet d'un processus décisionnel rationnel et prototypique, les termes associés à ce modèle linéaire incluent planification stratégique, formulation de stratégie et mise en œuvre de stratégie.

L'environnement de l'entreprise est, implicitement, une nuisance nécessaire, composé principalement de concurrents. Les partisans de ce modèle supposent que l'environnement est relativement prévisible ou que l'organisation est bien isolée de l'environnement, mais avec le développement du monde des affaires plusieurs obstacles stratégiques se sont apparus avec plusieurs variables techniques, économiques, informationnelles, psychologiques et politiques.

##### 1-2 Modèle 02: Stratégie adaptative

Le modèle adaptative s'articule sur le développement d'une correspondance viable entre les capacités et les ressources des entreprises d'une part et les opportunités et les risques présents dans l'environnement externe de ses entreprises d'autre part.

---

<sup>56</sup> Ansoff H I, Hayes R L, Declerck R P, From strategic planning to strategic management, New York, Wiley, 1976, P 1-12.

Les entreprises et leurs environnements sont supposés être plus ouverts les uns aux autres, l'environnement est considéré comme un système complexe d'appui à la vie, constitué de tendances, d'événements, de concurrents et d'importance croissante de parties prenantes. L'environnement est un centre d'attention majeur dans la détermination de l'action des entreprises. Quelles soient prises de manière proactive ou réactive, les actions sont sensibles à la nature et à l'ampleur des pressions environnementales perçues ou anticipées.

A cet égard les entreprises doivent continuellement évaluer les conditions externes et internes de leurs environnements, cette évaluation conduit ensuite à des ajustements dans l'entreprise ou dans son environnement pertinent, ce qui créera un alignement adéquat entre les opportunités et les risques environnementaux et, les capacités et ressources organisationnelles, de l'entreprise<sup>57</sup> .

Le modèle adaptatif diffère du modèle linéaire de plusieurs manières. Premièrement, la surveillance de l'environnement et les modifications sont des fonctions simultanées et continues dans le modèle adaptatif comme le décrivent Miles et Snow (1978)<sup>58</sup>, l'adaptation stratégique est considérée comme un cycle récurrent et qui se chevauche généralement avec trois phases: la phase entrepreneuriale (choix du domaine), la phase technique (choix de la technologie) et la phase administrative (rationalisation de la structure et des processus, et identifier les domaines d'innovation future), autrement dit au lieu de supposer que l'entreprise doit gérer son environnement dans le modèle linéaire, le modèle adaptatif suppose qu'elle doit évoluer avec son l'environnement.

Deuxièmement, concernant la prise de décisions, communément le modèle linéaire traite les décisions relatives qu'aux objectifs planifiés, alors qu'au modèle adaptatif "l'objectif " est représenté par le rapprochement de l'entreprise avec son environnement, en prenant en considération l'attention du décideur sur les moyens de l'entreprise.

Troisièmement, la définition des comportements stratégiques par le modèle adaptatif va au-delà de celle du modèle linéaire pour incorporer non seulement des modifications

---

<sup>57</sup> Miles R H , Cameron K S , *coffin nails and corporate strategies* , Englewood cliffs NJ Prentice Hall , 1982 , P 14.

<sup>58</sup> Miles R E , Snow C C , Meyer A D , Coleman H J , *Organizational strategy ,structure , and process* , Academy of management review , 3(3) , 1978 , p 548-549

majeures des produits et des marchés, mais également des modifications subtiles de style, de marketing, de qualité, etc (Hofer, 1976a; Shirley, 1982).

Une quatrième différence découle de l'importance relative de la planification préalable dans le modèle adaptatif. Ainsi, comme on pouvait s'y attendre, la stratégie est moins centralisée dans la haute direction, plus multiforme et généralement moins intégrée que dans le modèle linéaire.

Somme toute le modèle adaptatif tente de prendre en compte plus de variables et plus de propension au changement que le modèle linéaire, un certain nombre d'auteurs utilisant le modèle adaptatif suggèrent qu'il peut gérer avec succès une plus grande complexité et plus de variables que le modèle linéaire, malgré que la situation est complexe à d'autres égards.

### **1-3 Modèle 03: Stratégie d'interprétation**

L'élaboration d'une stratégie d'interprétation correspond aux intérêts récents de la culture d'entreprise et de la gestion symbolique en dehors de la littérature sur la stratégie (Dandridge, Mitroff et Joyce, 1980; Deal & Kennedy, 1982; Feldman et March, 1981; Meyer et Rowan, 1977; Peters, 1978. Waterman, 1982; Pfeffer, 1981; Smircich et Morgan, 1982; Weick et Daft, 1983).

Ce modèle repose sur un contrat social qui décrit l'entreprise comme un ensemble d'accords de coopération conclus par des individus de plein gré, l'existence de l'entreprise repose sur sa capacité à attirer suffisamment d'individus pour coopérer dans des échanges mutuellement bénéfiques.

Le modèle interprétatif de la stratégie suppose que l'entreprise est plutôt définie par un processus d'échange social dans lequel les perceptions sont affirmées, modifiées ou remplacées en fonction de leur congruence apparente avec les perceptions des autres.

La stratégie dans le modèle d'interprétation permet à une entreprise et à son environnement d'être compris par ses parties prenantes. Sur cette base, les parties prenantes sont motivées à croire et à agir de manière à produire des résultats

favorables pour l'entreprise. (Weick & Daft, 1983)<sup>59</sup>, or ce modèle met l'accent sur la légitimité plutôt que sur le profit, la productivité ou d'autres objectifs typiques de la stratégie, avec la construction du sens et des symboles en tant que composants centraux de la stratégie.

Van Cauwenbergh et Cool (1982<sup>60</sup>) ont défini la stratégie au sens large comme un comportement calculé dans des situations non programmées. Ils ont ensuite affirmé que la gestion de la culture organisationnelle est un outil puissant pour les cadres supérieurs.

Cependant Plutôt que de mettre l'accent sur l'évolution de l'environnement, comme c'est le cas pour le modèle adaptatif, la stratégie interprétative imite la stratégie linéaire en mettant l'accent sur la gestion de l'environnement. Il y a cependant une différence importante, le stratège linéaire traite l'environnement par des actions organisationnelles planifiées, mais le stratège interprétatif traite l'environnement par des actions symboliques et par la communication.

La stratégie interprétative, comme la stratégie adaptative, suppose que l'entreprise et son environnement constituent un système ouvert, la différence notable entre les modèles adaptatif et interprétatif est liée à la manière dont chacun conceptualise la complexité. Une stratégie adaptative est née et tente de gérer la complexité structurelle, notamment les demandes conflictuelles et changeantes de résultats organisationnels, or la stratégie d'interprétation met l'accent sur la complexité comportementale et cognitive des divers intervenants de l'entreprise.

Enfin chacun des trois modèles peut être résumé brièvement, dans la stratégie linéaire, les dirigeants de l'entreprise prévoient comment ils vont agir avec leurs concurrents pour atteindre les objectifs planifiés de leur entreprise, dans la stratégie adaptative, l'entreprise et ses composants changent, de manière proactive ou réactive, afin d'être alignés sur les préférences de l'environnement .Dans la stratégie d'interprétation, les représentants de l'entreprise transmettent des significations destinées à motiver les parties prenantes de manière à favoriser leur

---

<sup>59</sup> Weick, K. E, R Daft, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In K. S. Cameron and D. A. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press, 1983, P 71-93.

<sup>60</sup> Van Cauwenbergh, A., Cool, K. Strategic management in a new framework. *Strategic Management Journal*, 1982, 3, P 245-265.

entreprise , subséquemment chaque modèle fournit un moyen de décrire un certain aspect du fonctionnement organisationnel auquel le terme stratégie est appliqué.

Il est également important de dévoiler que les trois modèles de stratégie peuvent ne pas être indépendants l'un de l'autre, bien qu'ils sont jusqu'à présent traités séparément dans la littérature<sup>61</sup>.

### **2- La formulation de la stratégie :**

Plusieurs moyens existent pour mettre en place un système qui permet d'élaborer ou formuler une stratégie, parmi ses moyens la planification stratégique, considérée par de nombreux praticiens et chercheurs comme étant une condition essentielle pour assurer le succès à long terme de l'entreprise<sup>62</sup>, elle forme pareillement une base prépondérante de la mise en œuvre de la stratégie d'une part et le contrôle stratégique d'une autre part .

- **La planification stratégique :**

La planification stratégique est adaptée à des situations bien déterminées, elle s'agit d'un mode de raisonnement, d'une démarche favorisant une bonne analyse de la situation et une réalisation satisfaisante des objectifs<sup>63</sup>. L'originel courant de la planification stratégique la considère comme procédure formelle, selon Mintzberg (1994) la planification est une procédure formalisée pour produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions<sup>64</sup>.

Elle est essentiellement un processus qui permet à une organisation ou à une unité au sein d'une entreprise d'organiser son évolution au cours des trois à cinq prochaines années<sup>65</sup>. Or Mintzberg (1994) insisté sur l'importance d'une définition de la planification qu'elle peut indiquer non pas que l'entreprise doit penser à l'avenir, ou même qu'elle doit essayer de le contrôler, mais comment ces choses sont

---

<sup>61</sup> E E Chaffee , Three models of strategy , Academy of management review , vol 10 , N 01 , 98 , p 2-6

<sup>62</sup>Rudolf Grunig ,Richard Kuhn, Procédé de planification stratégique :analyses, options , projets ,Edition presses polytechniques , 2015, P 01.

<sup>63</sup> Raymond AT , La stratégie d'entreprise , Edition Ediscience international ,2eme édition , 1996, P12

<sup>64</sup> Mintzberg H ,the rise and fall of strategic planning , Harvard Business Review.1994, P 12.

<sup>65</sup> Bobzeman W. Addair J , Strategic planning for educational excellence , Techniques: connecting and careers , 2010 , P 10.

accomplies. En d'autres termes, la planification doit être définie par le processus qu'elle représente.<sup>66</sup>

Elle peut être définie comme une approche délibérative et disciplinée permettant de prendre des décisions et des actions fondamentales qui façonnent et guident ce qu'est une entreprise, ce qu'elle fait, et pourquoi.

Aussi la planification stratégique peut être considérée comme une "manière de savoir" destinée à aider les dirigeants et les gestionnaires à discerner quoi faire, comment et pourquoi. Une telle planification stratégique peut aider les dirigeants et les gestionnaires pareillement à résoudre avec succès les problèmes ou défis majeurs auxquels une organisation est confrontée. voire des problèmes ou des défis ne se prêtant pas à de simples solutions.

L'expérience de ce type d'approche délibérative s'est développée, un inventaire substantiel et en expansion de connaissances, concepts, procédures, outils et techniques a également été développé pour aider les dirigeants et les gestionnaires dans leurs délibérations<sup>67</sup>. Dans cet esprit l'utilité de la planification stratégique se récapitule comme suit<sup>68</sup> :

- Elle fournit un langage stratégique commun, ce qui facilite la communication au sein d'une entreprise.
- Elle permet d'aboutir à une vision partagée du futur de l'entreprise. en ce sens, la planification constitue un instrument d'élaboration mais aussi de mise en œuvre de la stratégie.
- Elle forme un moyen de diffusion des objectifs stratégiques comme la détermination des plans fonctionnels.
- Elle permet de distribuer le pouvoir et orienter par ce biais l'avenir de l'entreprise. à cet égard, la planification est aussi un instrument du pouvoir aux dispositions de la direction.

Enfin la planification constitue auprès de tous les partenaires de l'entreprise qu'on ne doit pas sous-estimer.

---

<sup>66</sup> Mintzberg H, the rise and fall of strategic planning, op.cit. , P 09.

<sup>67</sup> JM. Bryson, Strategic planning for a public and non profit organization: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, edition wiley, fifth edition, 2018, P 08.

<sup>68</sup> Lehmann O, Leroy et al , op.cit., P 589.

La planification stratégique fait appel à deux dimensions primordiales qui éclairent la réflexion de l'entreprise. Une première dimension, analytique et économique, connue par les caractéristiques objectives de l'entreprise et de son environnement : moyens, séquence d'action, marché potentiel, tactiques concurrentielles, etc. La deuxième dimension, politique et humaine, met en évidence l'existence d'acteurs internes et externes de l'entreprise qui peuvent bien aider ou réduire l'acceptation et le bon développement futur de la stratégie, elle prend en compte l'individu en tant qu'acteur influent :

### 1- Processus économique :

Ce processus s'articule, autour de quatre questions principales : Que veut l'entreprise ? Qu'elle est la situation ? Que veut faire l'entreprise ? Que va-t-elle faire ?

Ce processus analytique de formulation de la stratégie couvre les étapes suivantes<sup>69</sup> :

- Etape 01 : Définition des centres d'activités stratégiques (CAS), qui représentent les couples produit –marché à comportement homogène.
- Etape 02 : Formulation de la mission d'entreprise, à savoir la façon dont l'entreprise s'ajuste dans son environnement général.
- Etape 03 : Fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs que l'entreprise veut atteindre au terme de l'horizon de planification.
- Etape 04 : Choix du portefeuille d'activités, que l'entreprise souhaite avoir dans x années.

Les étapes de 02 à 04 couvrent la première question de ce processus économique : Que veut l'entreprise ?

- Etape 05 : Analyse de l'environnement, il s'agit d'un audit externe visant à déterminer les opportunités et menaces, et à anticiper l'impact de ces dernières et enfin mettre en évidence ce qu'il faut faire pour réussir.
- Etape 06 : Evaluation des ressources et des atouts : c'est un bilan des moyens, des atouts, des faiblesses, des expertises distinctives de chacun des centres d'activités stratégiques.
- Etape 07 : Etude de l'écart entre l'état présent et l'état souhaité (écart de planification), entre ce que veut l'entreprise et ce qu'elle a réalisé. Il existe généralement un écart qu'il faut analyser et combler, compte tenu des

---

<sup>69</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies : concepts. Méthodes mise en œuvre, op.cit. , p 47-51

dispositions de l'environnement (étape 05) et des moyens dont l'entreprise dispose (étape 06).

- Etape 08 : Représentation du portefeuille d'activités .cette étape comprend à exposer le portefeuille actuel et à analyser les distinctions qui existent entre ce qu'il est et ce que l'on désire, contrairement à l'étape 04 dans laquelle il s'agit de choisir le portefeuille d'activité souhaité.

Les étapes 05 à 08 s'attachent à répondre à la deuxième question, relative à la description de l'entreprise et son environnement : Qu'elle est la situation ?

- Etape 09 : Formulation de stratégies .stratégies correctives comme la proposition d'amélioration des outils de production, stratégies de croissance par exemple le développement le potentiel de recherche, stratégies de contingence pareillement à la prévision des plans de substitution au cas où l'environnement changerait différemment.
- Etape 10 : Définition des grandes politiques d'orientation, faut il que l'activité continue à se maintenir à son niveau, ou bien vaut il mieux l'abandonner, etc.
- Etape 11 : Evaluation des stratégies et politiques .cette évaluation s'effectue au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.

Les étapes 09 à 11 traitent de la troisième question : Que veut faire l'entreprise ?

- Etape 12 : Choix stratégique .Cette étape s'articule de la sélection des stratégies et politiques qui seront mises en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise
- Etape 13 : Etablissement de programmes et plans d'action, que faire en premier lieu, quand le faire, et qui va le faire ?
- Etape 14 : Traduction en termes monétaires des décisions stratégiques et des plans d'action .quel va être l'impact financier des choix effectués ?de quelles ressources complémentaires a-t-on besoin, etc.
- Etape 15 : Recherche d'un système de management adapté, quelle structure, quel contrôle, quelle planification, quel mode d'activation de l'entreprise doit on choisir pour que la mise en œuvre de la stratégie ait plus de chance de succès ?

Les étapes 12 à 15 permettent de répondre à la dernière question du processus analytique Que va-t-elle faire ?

Cependant, au delà du rôle de ces étapes qui permettent d'organiser la pensée, il est important de rappeler que la formulation de la stratégie n'est pas et ne peut être un processus linéaire que celui qui vient d'être montré .il s'agit plutôt d'une confrontation entre contraintes, menaces, tendance d'environnement, etc. Cette confrontation ne s'effectue pas d'une manière aussi directe que celle qui vient d'être exposé, de nombreux aller retours entre chaque étape ont fréquemment lieu.

On constate que ce processus analytique ne prend pas en compte la dimension politique de l'entreprise, le pouvoir respectif des acteurs externes et internes à l'entreprise .à cet égard, on aborde la démarche complémentaire, à savoir la démarche politique de formulation de la stratégie.

### **2- Processus politique:**

Le processus politique de formulation de la stratégie, s'articule autour de quatre questions : Quels sont les acteurs en présence ? Que peuvent-ils faire ? Que peut on faire avec ou contre eux ? Que décide t on de faire ?

Ces quatre questions touchent plusieurs étapes de la dimension politique<sup>70</sup> :

- Etape 01 : Identification des acteurs, que représente l'ensemble des groupes, individus, des entreprises avec les lesquels l'entreprise est en interaction comme les actionnaires, les syndicats, les associations des consommateurs, etc.
- Etape 02 : Analyse dynamique des liens entre les acteurs et l'entreprise, cette étape s'articule sur l'évaluation d'influence appropriée que chaque acteur peut avoir sur l'entreprise et d'en jauger l'évolution tous en déterminant les grandes éventualités et les risques majeurs auxquels l'entreprise peut être confrontée.
- Etape 03: Recherche d'une base politique et évaluation des oppositions, cette prospection d'acteurs consiste sur la définition des alliés et ennemis potentiels .alliés qui aident l'entreprise à atteindre ses objectifs, et les ennemis pour les combattre.

---

<sup>70</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies : concepts. Méthodes mise en œuvre, op.cit. p 52-55

Ces trois étapes répondent à la première question Quels sont les acteurs en présence ? ainsi que les trois étapes suivantes (étape 04, 05,06) répondent à la seconde question Que peuvent-ils faire ?

- Etape 04 : Analyse des influences politiques internes et externe. cette étape a pour objectif de mettre en évidence les composantes de l'entreprise et de l'environnement que forment une influence déterminante sur la performance de l'entreprise.
- Etape 05 : Evaluation du système politique des acteurs, il s'agit d'estimer et de discerner les limites et les points forts de l'entreprise à travers une évaluation de son système politique comme les réseaux de relation, d'influence, etc.
- Etape 06 : Anticipation de la réaction des acteurs, cette étape se récapitule par l'estimation des réactions des différents acteurs (groupes d'intérêt, personnel, pouvoir public, etc.)
- Etape 07 : Recherche de l'indépendance stratégique, il s'agit de spécifier l'autonomie de l'entreprise c'est à dire que peut faire l'entreprise sans avoir recours à d'autres acteurs ? ainsi de clarifier les risques de son indépendance envers les acteurs et son pouvoir de négociation.
- Etape 08 : Sélection des alliés, après l'identification de son autonomie, l'entreprise doit rechercher ses alliés, ceux qui peuvent l'atteinte de ses objectifs.
- Etape 09 : Sélection et négociation des coalitions, il s'agit de déterminer les acteurs avec qui l'entreprise pourra faire une coalition de choisir le cadre dans lequel une négociation peut s'effectuer.

Les étapes 07,08 et 09 couvrent la troisième question Que peut on faire avec ou contre eux ?

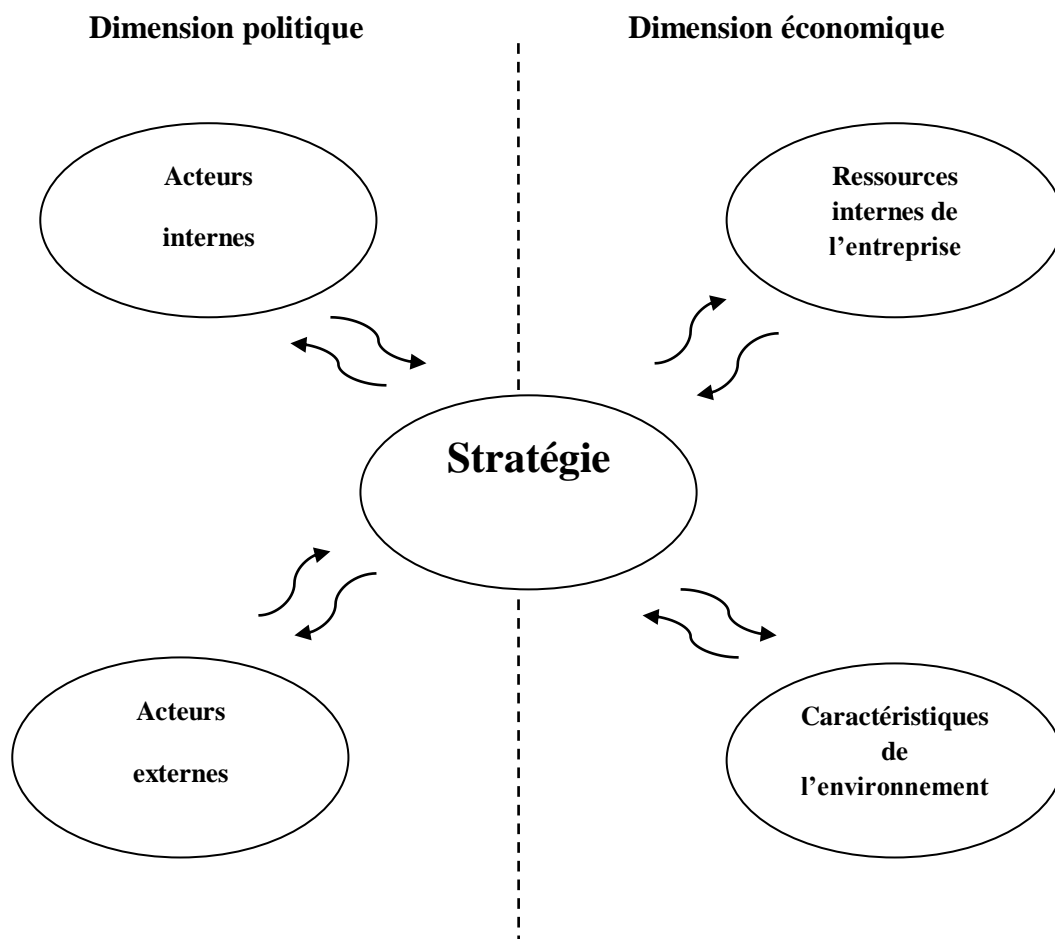
- Etape 10 : Formulation de la stratégie politique, il s'agit d'identifier les démarches qui permettent de gagner des profits à travers les forces de la coalition de l'entreprise ou les faiblesses des adversaires, ainsi préparer les mesures pour pallier les carences de la coalition tous en prenant en considération les actions des opposants.

- Etape 11 : Anticipation de la réaction des opposants. Lors de la mise en œuvre de la stratégie politique, l'entreprise doit anticiper aux réactions de ses opposants pour pouvoir intervenir aussitôt.

Ces deux dernières étapes illustrent la dernière question Que décide t on de faire ?

Cette démarche est considérée comme démarche complémentaire de démarche économique, ces derniers sont en dépendance pour faire en sorte que la stratégie imaginée soit réalisable, sur la figure 02 les deux démarches sur lesquelles repose la stratégie sont convoquées.

**Figure 02 : Influence des dimensions politiques et économiques dans la stratégie.**



Source: Raymond AT, Xuereb JM, *Stratégies : concepts.méthodes mise en œuvre*, Edition DUNOD, 2eme édition ,2009,P 56.

Théoriquement la formulation de la stratégie à travers ces dimensions conduit à de bonnes stratégies mais irréalistes en pratique cette formulation est considérée comme une logique reconstruite, elle admet la nature délibéré de la stratégie.

Malgré les avantages mentionnés ci dessus de la planification stratégique, son rôle aujourd'hui est controversé plusieurs critiques ont été élaborés surtout pour ces caractéristiques formelles qu'elles peuvent aller jusqu'à l'étouffement de l'innovation<sup>71</sup>, les plus communs de ces critiques se résument comme suit <sup>72</sup>:

- La planification stratégique peut paraître conservatrice et empêche la créativité, l'imagination et l'ouverture au changement.
- Elle néglige les événements imprévus, les surprise stratégiques qui bouleversent les chaines de causalité et introduire des discontinuités
- Elle est construite sur des hypothèses de relative stabilité qui sont niées par les faits
- Elle se confère aux chiffres, et aux hypothèses, une précision erronée ou trempeuse.

### **3- Les différents prototypes de formulation de la stratégie :**

Les différentes écoles de pensée ont renforcé le domaine de management stratégique en proposant des modèles novateurs issus d'une synthèse d'idées variés. Nous présentons deux importants modèles de formulation stratégique afin d'avoir une vue d'ensemble du sujet :

#### **3-1 Stratégies entre délibérée et émergente :**

Il est important de savoir que toutes stratégies ne sont pas forcément construites et délibérées, certaines se découvrent dans l'espace et dans le temps.

Le dirigeant qui ajuste une stratégie avec des plans qui guident toutes les actions futures est une déformation de la réalité, des problèmes inattendus surgissent, des opportunités de développement se présentent là ou on ne les prévoyait pas, de ce fait l'entreprise vit dans un environnement qui combine deux processus l'un prévisible (délibéré) et l'autre est comme la conséquence du hasard (émergent).

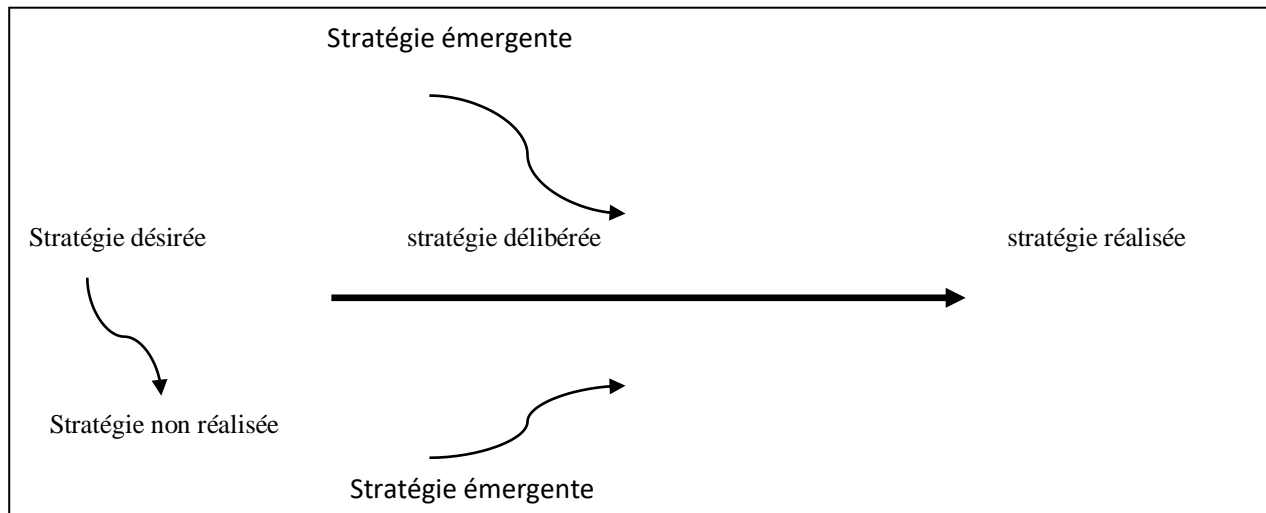
---

<sup>71</sup> French S, Re framing strategic thinking : the research aims and outcomes , Journal of Management Development , Vol 28, n 3, 2009 , P 213.

<sup>72</sup> Lehmann O, Leroy et, op.cit., p 588.

Selon H Mintzberg et JA Waters (1985), la stratégie prend forme progressivement dans un écoulement continu d'actions. Certaines de ses actions sont délibérées et planifiées, d'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels l'entreprise réagit comme le montre la figure 03<sup>73</sup> :

**Figure 03 : Types de stratégies**



Source : Raymond AT, Xuereb JM, **Stratégies : concepts. Méthodes mise en œuvre**, Edition DUNOD, 2eme édition ,2009,P23.

**La stratégie désirée** : engendrée par les dirigeants, qui est la conséquence des processus de négociation internes, des marchandages et compromis selon les pouvoirs de chacun, pendant que la stratégie réalisée, elle ne peut correspondre qu' une partie de la stratégie désirée<sup>74</sup> .

Pour qu'une stratégie soit parfaitement délibérée, il semble que trois conditions doivent être remplies :

- 1- Il doit exister des intentions précises dans l'entreprise, articulées dans un niveau de détail relativement concret, de sorte qu'il ne puisse y avoir aucun doute sur ce qui est souhaité avant toute action.
- 2- L'entreprise signifie un ensemble d'actions collectives, pour dissiper tout doute possible quant à la nature organisationnelle ou intentionnelle, elles doivent être

<sup>73</sup> Raymond AT, Xuereb JM, *Stratégies : concepts. Méthodes Mise en œuvre*, op.cit. ,P23.

<sup>74</sup> JL Magakian,MA.Payand ,op.cit, p 27.

communes à la quasi-totalité des acteurs : partagés entre eux ou acceptés par les dirigeants.

- 3- Ces intentions collectives doivent être réalisées exactement comme prévu, ce qui signifie qu'aucune force externe (marché, technologie, etc.) n'aurait pu les interférer. L'environnement, en d'autres termes, doit être parfaitement prévisible, totalement inoffensif ou sous le contrôle total de l'entreprise.

Ces trois conditions constituent un grand défi, de sorte qu'il est peu probable ou plutôt impossible qu'une entreprise réalise des stratégies parfaitement délibérées.

Pour qu'une stratégie soit parfaitement émergente :

- 1- Il faut qu'il y ait un ordre : il est important de se rappeler que la stratégie émergente ne signifie pas le chaos, mais essentiellement un ordre involontaire.
- 2- une cohérence dans l'action au fil du temps avec une absence totale d'intention (la non cohérence signifie « pas de stratégie » ou du moins « stratégie non réalisée »)
- 3- l'absence totale d'intention que ce soit pour une partie de la société ou pour les dirigeants.<sup>75</sup>

Or, il est difficile d'imaginer cela, de manière à ce que la stratégie purement émergente soit aussi rare que la stratégie purement délibérée.

L'interaction des différents types de stratégies que nous avons décrits peut être une autre piste d'investigation, la différence fondamentale entre stratégie délibérée et stratégie émergente réside dans le fait que, si la première se concentre sur la direction et le contrôle pour obtenir les résultats souhaités, la dernière ouvre la voie à cette notion d'apprentissage stratégique, parce que définir une stratégie comme prévu et la concevoir comme délibérée, comme cela a été fait traditionnellement, exclut effectivement la notion d'apprentissage stratégique, les messages provenant de l'environnement ont tendance à être bloqués même l'attention est portée sur la réalisation des intentions qui ont été définies, pas sur leur adaptation.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> H.Mintzberg .JA.Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, Strategic management Journal, Vol 06, 1985, P258.

<sup>76</sup> H.Mintzberg .JA.Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, op cit, P270.

On souligne que la stratégie émergente ne signifie pas nécessairement que la gestion est incontrôlable, mais au moins du moins qu'elle est ouverte, flexible et réactive, en d'autres termes, désireuse d'apprendre, un tel comportement est particulièrement important lorsqu'un environnement est trop instable ou complexe à comprendre, ou trop imposant à défier.

Cette stratégie émergente permet à la direction d'agir avant que tout soit parfaitement compris, pour répondre à une réalité en évolution plutôt que d'avoir se concentrer sur un fantasme stable.

Alors que les stratégies plus délibérées tendent à mettre l'accent sur la direction centrale et la hiérarchie, les stratégies émergentes ouvrent la voie à l'action collective et à un comportement convergent, stratégie émergente permet également une gestion qui ne peut pas être assez proche d'une situation, ou en savoir assez sur les activités variées de son entreprise<sup>77</sup>.

Également l'auteur a proposé une classification des stratégies selon un ordre croissant, circulant d'une intention spécialement délibérée à l'émergence absolue <sup>78</sup> :

- 1- **La stratégie planifiée** : au cours de laquelle les intentions sont claires et énoncées par un comité de pilotage centralisé.
- 2- **La stratégie entrepreneuriale** : dont les intentions appartiennent d'un leader capable de s'adapter aux nouvelles opportunités.
- 3- **La stratégie idéologique** : qui normative les comportements selon des valeurs partagées.
- 4- **La stratégie ombrelle** : qui admet un contrôle des actions au travers d'objectifs et de limites clairs mais à l'intérieur desquels il est possible d'agir par soi même.
- 5- **La stratégie par processus** : au cours de laquelle les processus sont vérifiés mais qui laisse une large part à l'émergence de résultats qui seront ensuite utilisés.
- 6- **La stratégie déconnectée** : qui permet à une filiale de se séparer des actions de la firme mère afin de tester ou essayer de nouvelles pratiques.
- 7- **La stratégie du consensus** : une intention commune entre les membres de la firme.
- 8- **La stratégie imposée par l'environnement** : qui laisse découvrir des manières d'agir plus au moins gagnantes.

---

<sup>77</sup> H.Mintzberg .JA.Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent ,op cit, p271

<sup>78</sup> JL Magakian,MA.Payand ,op.cit, P 27.

Enfin la stratégie marche sur deux pieds, l'un délibéré, l'autre émergent. La gestion nécessite une légère touche habile, diriger afin de réaliser des intentions tout en répondant à un modèle d'action qui se développe,<sup>79</sup> comme la stratégie devient un ensemble d'actions à la fois délibérées et émergentes, cette conception de stratégie permet surtout de réduire l'incertitude et de s'adapter aux évolutions de l'environnement.

### **3-2 Stratégie entre approche réactive et approche proactive :**

Selon cette approche, une entreprise performante est une entreprise qui adapte de façon permanente et efficace ses ressources et ses capacités aux besoins du marché ou de la clientèle<sup>80</sup>.

Une entreprise doit choisir une stratégie en s'assurant qu'il existe une concordance entre l'avantage concurrentiel visé et les obstacles présents dans l'industrie, en général les gestionnaires devraient d'abord examiner précieusement les occasions et les menaces que présente l'industrie, puis comparer leur examen avec les forces et les faiblesses de l'entreprise.

En se fondant sur cette comparaison, ses gestionnaires choisissent la stratégie la plus appropriée aux besoins de l'industrie et investissent les ressources technologiques et organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie.

Certains critiques ont été abordés sur cette approche, on la jugeant comme trop réactive et que le potentiel de rendement se trouve ainsi limité aux seules forces existantes de l'entreprise et aux occasions de son environnement. Subséquemment, pour progresser le rendement de l'entreprise selon une approche proactive, les gestionnaires doivent anticiper les occasions, fixer des objectifs ambitieux, mobiliser et multiplier énergiquement les ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs et créer la manière proactive, tout en cernant les besoins des nouveaux marchés ou des nouvelles clientèles, au lieu de se mettre en charge de répondre aux besoins du marché ou des clients actuels.

Ainsi, selon cette approche proactive de formulation de la stratégie les ressources et les capacités de l'entreprise doivent soutenir à engendrer des occasions plutôt qu'à concrétiser des occasions résolues par l'environnement. Selon ces modèles, des occasions se présentent

---

<sup>79</sup> H.Mintzberg .JA.Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, op cit, p271.

<sup>80</sup> R Parthasarthy adaptation française de RL Grenon , J Queenton ,Fondements de management stratégique ,op.cit , P27 .

quand les gestionnaires établissent clairement la vision de leur entreprise et utilisent des ressources de manière novatrice pour développer d'autres produits , créer de nouveaux segments de marché ou modifier les règles de concurrence à leur avantage .

Recourir à cette approche proactive est prépondérant, en tenant la clarté de la vision de l'entreprise et surtout l'utilisation des ressources de façon novatrice dans le but de développer ou modifier les règles de concurrence à l'avantage de chaque entreprise, spécialement les entreprises appartenant à des industries ou les technologies que changent souvent.

Ces approches semblent être en désaccord avec la formulation de la stratégie, Enfin choisir être réactive ou proactive selon les moments que vit l'entreprise et l'adaptation de son environnement, car une entreprise peut être proactive à certains moments et réactive à d'autres.<sup>28</sup>

On remarque que les divergences d'opinions sur le contenu et le processus de formulation de la stratégie sont énormes et discutées avec passion, pourtant selon C Markides (2001) ces débats ne sont pour la plupart guère plus que théoriques, il souligne que la stratégie doit être abordée sous divers angles ainsi que les bonnes stratégies doivent parvenir à un juste équilibre entre les points de vue apparemment divergents<sup>81</sup>.

### **4-Mise en œuvre et choix stratégique :**

La détermination du métier d'une entreprise et l'identification de ses buts vitaux sont indispensables à toute décision stratégique, d'autant que ces éléments conduisent convenablement les résultats des choix opérés. Or pour la mise en œuvre de la stratégie il est nécessaire de déterminer les domaines d'activité de l'entreprise.

Un domaine d'activité stratégique (DAS) correspond « à l'ensemble des activités qui s'appuient sur le même ensemble de ressources et compétences »<sup>82</sup>, l'identification des DAS consiste à segmenter une entreprise en sous ensemble homogènes d'activités à partir de plusieurs critères<sup>83</sup>. Parmi les plus communs critères de cette segmentation d'une entreprise sont : la technologie utilisée, le type de clientèle, le type de besoins satisfaits chez les clients

---

<sup>81</sup> C Markides , Strategy as balance : From "either or" or to "and" , Business Strategy Review , Vol 12 , N3 , 2001, PP 1-10 .

<sup>82</sup> B.DEMIL. X.LECOCQ et al , op.cit., P 28.

<sup>83</sup> J Bouglet, op.cit. , P 29.

(Abell ,1980), ainsi les éléments de valeur pour les acheteurs ou les partages de ressources entre activités (Atamer et Calori ,1993), et encore type de clients, type de marché et type de distribution (Johan Bouglet, 2013).

Théoriquement, l'identification des ces DAS apparait de plus en plus simple, or en pratique nécessite des opérations complexes surtout pour les entreprises qui possèdent plusieurs DAS, cependant ces critères peuvent être appliqués de façon plus en moins stricte, certaines entreprises choisissent plusieurs critères à la fois ou retenir qu'un seul critère, à condition que les sous ensemble des activités soit relativement homogènes et différents des autres sur les critères utilisés.<sup>84</sup>

Subséquentement l'identification des DAS est une phase sensible, indispensable car elle soutient l'analyse et la prise de décision au sein d'une entreprise , et ce pour au moins ces raisons :

- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à des concurrents spécifiques même si certains concurrents peuvent se trouver sur tous les DAS.
- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à des évolutions technologiques particulières.
- Chaque DAS mis en évidence se trouve confronté à des évolutions spécifiques des modes de consommation de clients touchés.
- Chaque DAS peut (et devrait) faire l'objet d'une stratégie spécifique compte tenu des caractéristiques précédentes (concurrents, technologie, clients).
- Enfin sur chaque DAS, l'entreprise doit chercher à maîtriser les facteurs clés de succès.<sup>85</sup>

Les FCS sont des éléments qu'une entreprise doit absolument posséder pour être présente sur le DAS visé, quand chaque DAS est rapproché à un environnement dissemblable, il est indispensable de connaître les FCS pour chacun d'eux.<sup>86</sup>

L'entreprise choisit, pour chaque domaine d'activité stratégique, une stratégie particulière dans le but de créer un avantage concurrentiel et même le conserver .Ce choix

---

<sup>84</sup> B.DEMIL. X.LECOCQ et al, op.cit., P 29.

<sup>85</sup> idem.

<sup>86</sup> J Bouglet , op.cit. , p 29

des stratégies est la partie la plus importante du management stratégique, c'est une continuation délicate des décisions de l'entreprise concernant son avenir<sup>87</sup>

Il existe plusieurs façons pour le développement des entreprises, les plus communs se présentent comme suit :

### 4-1 Les stratégies génériques de M.Porter :

Porter (1985) aborde trois choix de stratégies d'activité, nommées stratégies génériques, voire stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation et stratégie de focalisation<sup>88</sup>, ces stratégies ont des spécificités bien distinctes or, elles peuvent se présenter comme suit :

**Tableau 03 : Stratégies génériques**

Avantage recherché	Réduction des coûts	Différenciation
Cible visée		
DAS	Stratégie de coût	Stratégie de différenciation
Segment	Stratégie de focalisation (concentration)	

Source : Balland. S, AM Bouvier ,Management des entreprises en 24 fiches ,Edition DUNOD, 2008, p 75.

#### 4-1-1 Stratégie de coût (Price strategy ):

Les stratégies de coût comprennent la définition d'un prix inférieur à celui des concurrents pour une même valeur perçue<sup>89</sup>, ces stratégies se focalisent sur la minimisation des coûts pour atteindre des niveaux de performance supérieurs à ceux des concurrents, cela permet d'obtenir des marges plus importantes ou de proposer des prix plus faibles, ainsi d'accroître les parts de marché d'une entreprise<sup>90</sup>, car cette stratégie est souvent assimilée à une stratégie de volume. Dans de nombreux secteurs d'activités, l'entreprise dont les coûts sont les plus bas est identiquement celle dont la production cumulé est la plus importante .De ce constat est né le concept d'effet d'expérience , ce dernier pousse les entreprises à la prospection d'un volume de production et de vente aussi important que possible , en fixant

---

<sup>87</sup> Johnson G. Scholes K , Exploring corporate strategy , Prentice hall , Fifth edition , 1999, P 255.

<sup>88</sup> Porter M, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, the Free press edition , New York , 1985, p 12-16.

<sup>89</sup> J Bouglet , op.cit. , p 89.

<sup>90</sup> Lehmann O,Leroy et al , op.cit., p 75

l'accent sur le contrôle de leurs coûts (l'effet d'expérience précise qu'à chaque doublement de la production cumulée, le coût complet diminue d'un pourcentage constant, généralement compris entre 10% à 30%)<sup>91</sup>.

Pour ce faire, l'entreprise tente à maîtriser de façon durable ses ressources et ses compétences nécessaires pour la création d'un avantage concurrentiel qui se fonde sur la domination par les coûts et les stratégies de prix qui en découlent. Selon Porter l'entreprise peut réduire ses coûts en bénéficiant de plusieurs facteurs qui ont une relation surtout avec la chaîne de valeur d'une entreprise dus principalement à l'effet d'expérience :

- L'entreprise peut posséder un avantage concurrentiel en termes de coût grâce à la réalisation **d'économie d'échelle** : elle provient principalement de l'existence de coûts fixes, avec un accroissement du volume de production, l'entreprise peut diminuer ses coûts fixes sur un plus grand nombre de produits. Ce qui résulte un coût unitaire étant réduit et par suite le prix peut alors lui-même être abaissé.
- Bénéficier **des effets d'apprentissage** dans toutes les activités de l'entreprise, y compris pour les fonctions de soutien. autrement dit, plus on fait quelque chose, et mieux on le fait. Egalement l'importance de ressources humaines sur la réduction des coûts, si une entreprise dispose d'une main d'œuvre spécialisée cela impacte directement l'avantage concurrentiel.
- Exploiter **le pouvoir de négociation** sur les fournisseurs et les clients à titre d'exemple l'entreprise est capable d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles des concurrents en achetant de grande quantité. pareillement pour les consommateurs qui vont se reporter sur les produits les moins chers à condition, que le marché soit « élastique au prix » c'est-à-dire le prix doit être la variable déterminante du choix des consommateurs.
- Bénéficier **des innovations** comme plusieurs investissements en recherches et développement seront plus élevés afin de réduire les coûts et le temps de production, surtout avec l'accumulation d'expérience, l'entreprise peut apporter des modifications au produit lui-même ou produire avec des composants plus économiques, aussi l'entreprise peut s'approprier les

---

<sup>91</sup> Lehmann O, Leroy et al., op.cit., p 99

innovations des concurrents à travers l'exercice du benchmarking ou une plus généralement une veille stratégique efficace .<sup>92</sup>

Autant l'entreprise peut profiter aux stratégies d'impartition, que contient à conduire les fonctions apportant la moins de valeur ajoutée afin de les confier à un prestataire externe, cela permet à l'entreprise de centraliser ses efforts sur les fonctions créatrices de valeur<sup>93</sup>.

Ainsi Robert Grant(2016)<sup>94</sup> ajoute à ces facteurs d'évolution de coûts les effets dus au knowledge management, ces effets de connaissances impactent principalement le processus de production que ce soit au niveau individuel (en affermissant le savoir-faire et l'adaptation des individus aux situations difficiles), ou au niveau collectif (en modernisant les routines collectives de coordination).

Cette stratégie nécessite généralement des investissements importants dans l'outil de production, voire une délocalisation de certaines activités, et une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement une position dominante sur le marché<sup>95</sup>, aussi un avantage concurrentiel par les coûts qui permet aux domaines d'activités stratégiques de dissuader ses concurrents. Quoique la recherche à tout prix d'un niveau de coût de plus en plus faible, peut conduire à une carence attention envers l'investissement en recherche et développement et en marketing, ou de l'apparition de nouvelle technologie ce qui résulte une offre désuète<sup>96</sup>.

### **4-1-2 Stratégie de différenciation :**

Cette stratégie comporte à fournir des produits ou services, qui soient perçus par les clients comme uniques, elle comprend à retenir une valeur perçue comme variable capitale afin d'obtenir un avantage concurrentiel<sup>97</sup>. La différenciation s'appuie sur la création, l'image, le design, une forme de technologie, la marque, etc.<sup>98</sup> Cette stratégie permet à l'entreprise de se spécifier de ses concurrents en proposant des produits particuliers par des moyens autres que le prix .

La valeur perçue ne doit pas être nécessairement supérieure à celles des concurrents, elle peut aussi lui être inférieure .l'important est que l'offre de l'entreprise soit distincte aux yeux des clients pour pouvoir les influencer en général, plus un produit est important pour les

---

<sup>92</sup> JL Magakian, MA. Payand , op.cit , P 137-138.

<sup>93</sup> J Bouglet , op.cit. , P 92.

<sup>94</sup> Grant R, Contemporary strategy analysis, John Wiley and Sons edition, 2016, P 177.

<sup>95</sup> Mayrhofer. U, Management stratégique , édition Bréal , 2007 , p 86

<sup>96</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies : concepts. Méthodes mise en œuvre, op.cit, P 95-96

<sup>97</sup> Bouglet J, op.cit., P 95.

<sup>98</sup> JL Magakian, MA. Payand , ,op.cit. , p 105.

clients ,plus il est aisé pour une entreprise de choisir une stratégie de différenciation<sup>99</sup> car c'est la perception qui est susceptible de provoquer l'achat<sup>100</sup>. Or l'entreprise peut choisir entre une stratégie de différenciation par le haut ou une stratégie de différenciation par le bas<sup>101</sup> :

- **Différenciation par le haut** consiste à proposer des produits d'une qualité supérieure ou plus précisément elle s'appuie sur la réalisation d'une valeur perçue supérieure à l'offre des concurrents. L'entreprise peut se différencier par le haut à travers plusieurs manières à titre d'exemple une politique de communication (publicité, promotion, service après vente), politique de produit (gamme, marque, conditionnement), politique de distribution (sélective ou intensive, l'animation des espaces de vente, types d'unités commerciales).D'ailleurs l'entreprise peut se différencier à travers la RSE(responsabilité sociétale de l'entreprise ) ,une composante immanquable de l'environnement actuel dans le but de créer une réputation citoyenne de l'entreprise ,ainsi l'entreprise peut s'appuyer sur les normes ISO( international standards organization) comme support de différenciation vers le haut ,qui admettent aux entreprises qui les respectent de se différencier de leurs concurrents<sup>102</sup> .

- **Différenciation par le bas :**

Cette stratégie consiste à commercialiser des produits dont la qualité perçue est faible<sup>103</sup>.Elle a pour objectif de présenter une offre réduite ou dépouillée de ses caractéristiques superflues, dégradé par rapport à l'offre conforme<sup>104</sup>. Le prix est, lui aussi faible car l'exigence principale de cette stratégie est l'existence de consommateurs qui préfèrent acheter des produits à bas prix, même si la qualité des produits est moyenne voire faible.

Enfin que la différenciation soit par haut ou par bas, elle doit veiller principalement sur une bonne connaissance du marché, d'être à l'écoute de son environnement. Porter recommande lors de la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation d'une part, des capacités importantes de recherche et développement, des capacités commerciales et de communications sérieuses, l'utilisation de technologie, l'intuition et la créativité, etc. et

---

<sup>99</sup> Lé P. Rivet P , Piloter et réussir l'innovation de l'entreprise , Edition Maxima, 2007, P 99.

<sup>100</sup> Lehmann O,Leroy et al , op.cit. , p 104.

<sup>101</sup> I Calmé, J Hamelin et al, Introduction à la gestion, édition Dunod , 2003, P 123-124.

<sup>102</sup> J Bouglet ,op.cit, p 107

<sup>103</sup> Ibid. , P 111

<sup>104</sup> I Calmé , J Hamelin et al , ,op.cit , p 124

d'autre part un mode d'organisation supérieur avec une forte coordination entre recherche et développement ,encouragement du savoir faire d'individus qualifiés de l'innovation ,etc.<sup>105</sup>

Nonobstant, l'obstacle majeur pour la mise en œuvre de cette stratégie est la capacité de l'entreprise de maintenir l'écart entre l'offre particulière proposée par l'entreprise et l'offre standard proposée par les concurrents, dans le but ne pas perdre le pouvoir de différenciation, adjoignant les risques de l'imitation lorsque l'entreprise se différencie à travers innovation mineure ou par son offre par le bas<sup>106</sup>.

### 4-1-3 Stratégie de focalisation (concentration) :

Cette stratégie consiste à se limiter à un segment particulier du domaine d'activité stratégique intéressé, en choisissant d'adopter une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue .Le segment particulier (niche particulière) que l'entreprise se concentre peut être une partie d'un secteur plus volumineux ou une clientèle avec des caractéristiques singulières , ou se focaliser sur un segment particulier de la population dus à une segmentation stratégique , que correspond à une partie du marché qui nécessite des ressources et compétences propres <sup>107</sup>. Plus souvent l'idée d'une telle stratégie consiste à rendre l'entreprise plus efficace en production et en rentabilité des capitaux investis en se confrontant à un segment particulier au lieu d'un secteur entier<sup>108</sup>.

Communément cette stratégie est adaptée surtout pour les PME en limitant leurs besoin d'investissement et d'endettement tandis qu'elles se focalisent sur un segment particulier, à l'égard de la mise en œuvre de cette stratégie l'entreprise d'une part profitera de plusieurs avantages, comme l'exploitation des besoins de consommateurs spécifiques non satisfaits ou capter des opportunités d'existence sur laquelle peu ou pas de concurrents présents .D'autre part les entreprises ne doivent pas négliger les risques de cette stratégie surtout si le segment se dévoile excessivement réduit et par suite peu rentable , aussi elles doivent être prudentes lors de cette mise en œuvre envers les attaques des entreprises puissantes, pour cela le diagnostic stratégique doit être parfaitement assuré et même doit être actualisé avec le temps <sup>109</sup> .

---

<sup>105</sup> JL Magakian,MA.Payand , op.cit. , p 105.

<sup>106</sup> I Calmé , J Hamelin et al ,op.cit , p 124-125

<sup>107</sup> J Bouglet,op.cit. , P 113.

<sup>108</sup> JL Magakian,MA.Payand , op.cit , p 105.

<sup>109</sup> Bouglet ,op.cit., p 113-115

### 4-2 Les stratégies de Miles et Snow :

Pour la plupart des entreprises, le processus dynamique d'adaptation aux changements environnementaux et l'incertitude de maintenir un alignement effectif sur l'environnement tout en gérant les interdépendances internes, est extrêmement complexe, englobant une myriade de décisions et de comportements à plusieurs niveaux de l'entreprise<sup>110</sup>. Cette typologie de Miles et Snow a été récemment utilisée dans le contexte des économies en transition et s'est donc révélée être un cadre solide pour la concentration d'entreprises sur des marchés autres que les marchés occidentaux ( Tam et Litschert 1994, Chan et al 2000, Lukas et al 2001 , Luo et Park 2001, Tobiab Weigl 2008) <sup>111</sup>

Les partisans de la perspective du choix stratégique soutiennent que le comportement organisationnel n'est que partiellement déterminé par les conditions environnementales et que les choix que font les cadres supérieurs sont les déterminants essentiels de la structure et du processus organisationnels. Bien que ces choix soient nombreux et complexes, ils peuvent être considérés comme trois grands problèmes d'adaptation organisationnelle: le problème de l'entrepreneuriat, le problème de l'ingénierie et le problème de l'administration. Dans les organisations matures, la direction doit résoudre chacun de ces problèmes simultanément, mais à des fins explicatives, ces problèmes d'adaptation peuvent être discutés comme s'ils se posaient de manière séquentielle.<sup>112</sup>

Ce processus de Co-alignement actif de l'organisation avec son environnement s'appelle le cycle adaptatif, il implique trois ensembles stratégiques impératifs de problèmes qu'illustre la figure ci-dessous :

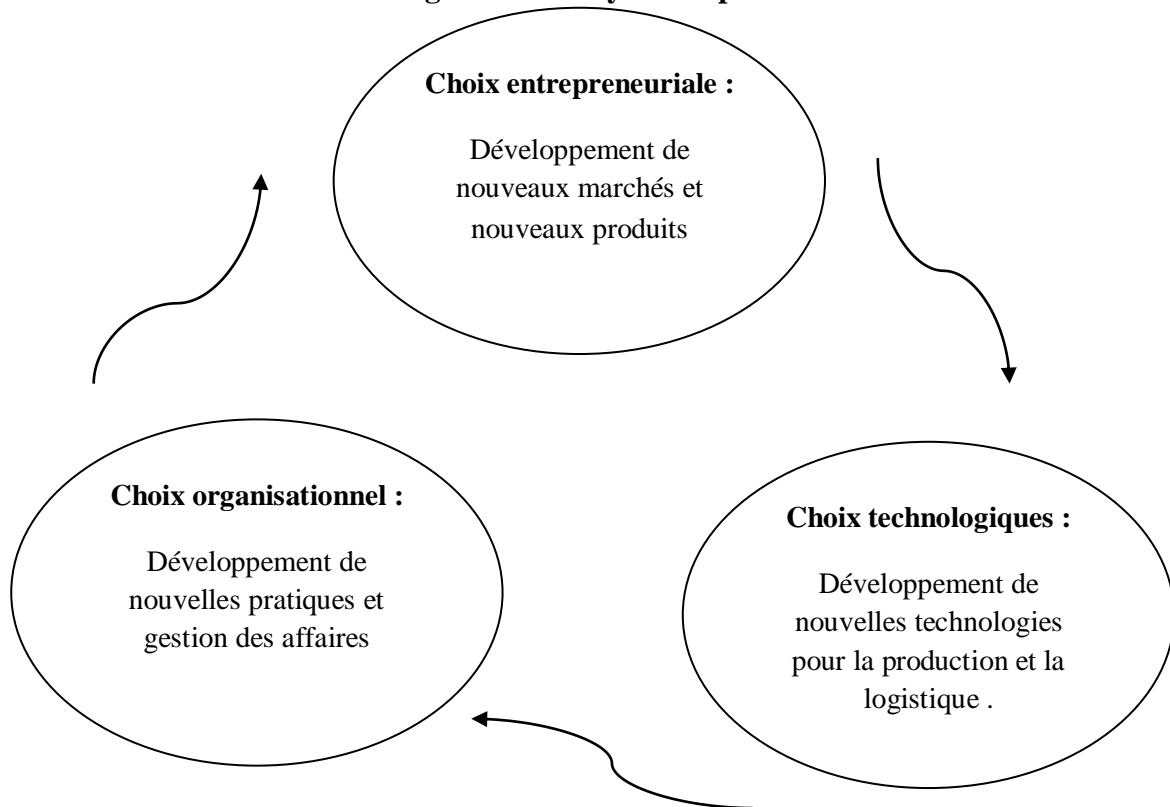
---

<sup>110</sup> Miles R E , Snow C C , Meyer A D , Coleman H J, Organizational strategy ,structure , and process , Academy of management review , 3(3) , 1978 , p 547.

<sup>111</sup> T Weigl , strategy , structure and performance in a transition economy :an institutional perspective on configurations in Russia , Springer sciences and business media edition , 1<sup>st</sup> edition , 2008, p 46.

<sup>112</sup> Miles R E , Snow C C , Meyer A D , Coleman H J, Organizational strategy ,structure , and process , Academy of management review , 3(3) , 1978 p 548-549

Figure 04 : le cycle adaptatif



Source: Gnjidić, V, *Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 2014, p 95.

Chacun de ces ensembles de problèmes implique plusieurs dimensions.

- 1- l'ensemble des problèmes entrepreneuriaux se concentre sur la définition du domaine de produit / marché d'une organisation.
- 2- l'ensemble des problèmes d'ingénierie met l'accent sur le choix des technologies et des processus à utiliser pour la production et la distribution.
- 3- l'ensemble des problèmes administratifs traite de la sélection, de la rationalisation et du développement des structures organisationnelles et des processus politiques. <sup>113</sup>

L'approche du cycle adaptatif proposée par Miles et Snow est considérée comme une physiologie générale du comportement organisationnel de l'entreprise pour maintenir ou

---

<sup>113</sup> T Weigl , strategy , structure and performance in a transition economy :an institutional perspective on configurations in Russia , op.cit , P 47.

générer un avantage concurrentiel par le changement interne ou interagissant les choix d'adaptation entrepreneuriale ( le choix de nouveaux DAS et des offres à adapter à ces DAS ), d'adaptation technologiques ( le choix de nouveaux procédés technologiques pour produire cette offre) et l'évolution organisationnelle ( les nouvelles pratiques de management et de gestion des affaires ) .<sup>114</sup>

Si l'on accepte le cycle adaptatif comme valide, la question devient: comment les entreprises traversent-elles le cycle .C'est-à-dire, quelles stratégies les organisations emploient-elles pour résoudre leurs problèmes d'entrepreneuriats, d'ingénierie et d'administration? Il existe essentiellement trois types d'organisations stratégiques: défenseurs, analyseurs et prospecteurs. Chaque type a sa propre stratégie pour se rapporter aux marchés de son choix, et chacun a une configuration particulière de technologie, de structure et de processus cohérente avec sa stratégie de marché. Un quatrième type d'organisation rencontré s'appelle le réacteur. Le réacteur est une forme d'échec stratégique en ce qu'il existe des incohérences entre sa stratégie, sa technologie, sa structure et ses processus<sup>115</sup>.

Selon Miles et Snow, défenseurs, prospecteurs et analyseurs comportent de façon différente tout au long du cycle adaptatif, à la recherche permanente de l'alignement entre leurs choix de produit/marché, leurs choix technologiques et leurs choix organisationnels<sup>116</sup>, le tableau suivant illustre le cycle d'adaptation, y compris ses trois problèmes stratégiques et ses quatre choix de types de stratégies, ainsi que les inconvénients et les avantages de chaque problème spécifique.

**Tableau 04 : Avantages et inconvénients des choix stratégiques de Miles et Snow**

	<b>Prospecteur</b>	<b>Défenseur</b>	<b>Analyseur</b>	<b>Réacteur</b>
<b>Problèmes et solutions entrepreneuriaux</b>	L'innovation de produit et de marché protège l'organisation de son environnement changeant, mais elle fait face au	Il est difficile pour les concurrents de déloger l'organisation de sa petite niche dans le secteur, mais un changement majeur sur le	L'investissement légal dans la recherche et le développement, combiné à l'imitation de produits dont le succès est prouvé,	les inconvénients sont généralement plus élevés que les avantages

<sup>114</sup> P Chéreau PX Meschi , Le conseil stratégique pour l'entreprise , Edition Pearson education, 2014 , P 152-153.

<sup>115</sup> Miles R E , Snow C C , Meyer A D , Coleman H J , Organizational strategy ,structure , and process , Academy of management review , 3(3) , 1978 p 550.

<sup>116</sup> P Chéreau PX Meschi , op.cit , P 153 .

## CHAPITRE 1 : Les fondements de la stratégie

	risque d'une faible rentabilité et de l'extension excessive de ses ressources.	marché pourrait menacer sa survie.	minimise les risques, mais ce domaine doit toujours être équilibré de manière optimale entre stabilité et flexibilité.	
<b>problèmes et solutions d'ingénierie</b>	la flexibilité technologique permet une réponse rapide à un domaine en mutation, mais l'organisation ne peut pas développer l'efficacité maximale de son système de production et de distribution en raison de la multiplicité des technologies	L'efficacité technologique est au cœur des performances organisationnelles, mais les investissements importants dans ce domaine exigent que les problèmes technologiques restent familiers et prévisibles pendant de longues périodes.	le double noyau technologique est capable de servir un domaine hybride stable en mutation, mais la technologie ne peut jamais être complètement efficace ou efficiente	les inconvénients sont généralement plus élevés que les avantages
<b>Problèmes et solutions d'administration</b>	un système administratif est idéal pour maintenir la flexibilité et l'efficacité, mais peut sous-utiliser et mal utiliser les ressources	Le système administratif est parfaitement adapté au maintien de la stabilité et de l'efficacité, mais ne convient pas pour localiser et répondre aux nouvelles opportunités de produits ou de marchés.	un système administratif est idéal pour équilibrer la stabilité et la flexibilité, mais si cet équilibre est perdu, il peut être difficile de rétablir l'équilibre	les inconvénients sont généralement plus élevés que les avantages

Source: T Weigl , *strategy , structure and performance in a transition economy :an institutional perspective on configurations in Russia* , Springer sciences and business media edition , 1<sup>st</sup> edition , 2008, p 48

Ses quatre types de stratégies de Miles et Snow qui ont été développés sur la base de cycle d'adaptation stratégique diffèrent principalement en termes de choix de stratégie produit / marché et qui reflètent l'orientation stratégique de la société .Chacune des quatre

types a sa propre stratégie de réponse à l'environnement. De plus, chacune a une configuration technologique, une structure intra-organisationnelle et un processus particuliers, cohérents avec sa stratégie et reflétant un système d'interprétation unique. Ainsi, chaque type de stratégie dispose d'un ensemble de mécanismes de réponse qui peuvent être affinés au fil du temps et appliqués de manière cohérente lorsqu'un changement survient dans l'environnement<sup>117</sup> car dans la plupart du temps les conditions environnementales exigent de nouvelles stratégies, enfin ses les quatre différents types sont brièvement décrits ci-dessous : <sup>118</sup>

### **4-2-1 Les prospecteurs :**

Elle insiste sur l'efficacité des produits et du marché, les entreprises peuvent construire ses atouts à travers les clients, la compétitivité et l'ajustement technologique. Ces entreprises ont tendance à avoir accès au marché le plus vaste possible et se caractérisent par des efforts répétés pour innover et d'initier des changements dans leur industrie.

Elles se concentrent sur la collecte de nouvelles informations sur de nombreuses alternatives afin d'identifier une variété de choix futures ( Miles et Snow 1978) .L'information est relativement large et de nature générale, la concentration est mise sur l'identification d'alternatives viables plutôt que sur la compréhension de la manière de développer l'une ou l'autre de ces innovations. Un prospecteur peut le plus souvent être qualifié de différenciateur, il utilise idéalement des technologies flexibles et non routinières subséquemment, il est considéré comme le plus dynamique des types de stratégies et traite relativement peu de niveaux hiérarchiques (Miles et Snow 1978, Hambrick 1983, Doty et al 1993).

### **4-2-2 Les défenseurs :**

Cette stratégie se concentre sur l'efficacité opérationnelle, à travers cette stratégie les entreprises peuvent développer leurs atouts grâce aux technologies, aux ressources et l'ajustement organisationnel. Comme ils ont tendance à se concentrer sur un marché étroit, ils se caractérisent par une forte situation mise sur l'excellence de leurs produits et la qualité de leurs services, ou par une réduction de leurs prix, Ce qui résulte qu'un défenseur peut être un dominant des coûts ou un différenciateur.

---

<sup>117</sup> T Weigl , strategy , structure and performance in a transition economy :an institutional perspective on configurations in Russia , op.cit, P 47

<sup>118</sup> Ibid., p 49-50.

Cependant cette stratégie repose largement sur les technologies de routine et les économies d'échelle, elle met l'accent sur le raffinement d'une innovation existante en rassemblant des informations spécifiques qui fourniront des connaissances plus approfondies dans ce domaine particulier. Ainsi, cela nécessite une compréhension plus approfondie d'informations spécifiques plutôt qu'une compréhension plus large des informations générales.

Les entreprises défenseuses ont des structures relativement mécanistes, elles réalisent la coordination par la centralisation, la spécialisation et la différenciation verticale (Miles et Snow 1978, Hambrick 1983, Doty et al 1993).

### **4-2-3 Les analyseurs :**

Les d'analyseurs occupent une position intermédiaire en imitant le produit innovant le plus réussi créé par des prospecteurs, encore en imitant les mesures les plus efficaces pour améliorer l'efficacité opérationnelle créées par les défenseurs.

Cette double approche peut entraîner une augmentation de la taille de l'entreprise puisque l'entreprise doit s'engager à la fois dans la production en série et dans la recherche et développement, cela à travers la dépendance de leur compétitivité, leur technologie et leurs ressources.

### **4-2-4 Les réacteurs :**

Les réacteurs ne sont pas en mesure de développer une stratégie spécifique, ils ne mettent pas l'accent sur une stratégie particulière. Elles sont caractérisées par des formes organisationnelles instables et dépourvues de toute cohérence entre les alignements environnement / structure / stratégie

Cette incohérence est souvent le résultat de leur interprétation des environnements comme étant hautement instable et imprévisible.

### Conclusion

Le management stratégique est en réalité considéré comme un processus interactif au cours duquel la circulation continue de l'information permet de figurer les décisions et les démarches à prendre pour accroître la performance d'une entreprise, un processus continu et dynamique orientés vers l'extérieur et régis par des conditions macro et micro environnementales, pour une création de richesse permanente.

Ce processus est utilisé pour établir des missions, objectifs et stratégies pour chaque entreprise, il comprend l'approche qui privilégie la relation entre l'entreprise et son environnement, il comporte à choisir judicieusement des stratégies et à les mettre en œuvre dans le but d'acquies un avantage concurrentiel et surtout de le défendre, cela à travers une gestion à la fois de l'environnement externe et les ressources internes de manière à avoir une performance fameuse à celle des concurrents.



### Introduction

L'adaptation à l'environnement et l'analyse de ses évolutions sont au cœur des conditions de management stratégique .Or l'environnement souvent entendu au sens spacieux, touche de multiples dimensions dans lesquelles les entreprises évoluent.

Cependant, ce chapitre est consacré à clarifier ces multiples dimensions de l'environnement au sein des entreprises, il comprend trois sections:

- La première section exposera des généralités sur l'environnement de l'entreprise, quelques théories que joigne l'entreprise à son environnement seront proposées, cela pour montrer l'importance évolution de l'environnement au sein de la vie des entreprises.

- La deuxième section est consacrée au l'étude de l'environnement interne de l'entreprise, en se basant sur l'approfondissement de ses composants soit la structure organisationnelle et la culture organisationnelle.

- La troisième section présentera l'étude de l'environnement externe de l'entreprise, en passant de l'environnement multidimensionnel à l'environnement concurrentiel, ensuite on présentera les optiques de la concurrence, les stratégies concurrentielles de mouvement et enfin les sources de l'avantage concurrentiel.

### Section 01 : Généralités sur l'environnement de l'entreprise

La surveillance de l'environnement de l'entreprise est un processus clé admettant d'identifier les signaux en provenance du marché et de développer les capacités stratégiques qui soutiendront la posture stratégique adaptée<sup>119</sup>.

Ainsi la capacité à s'adapter aux mutations de cet environnement à travers une flexibilité intelligente est un facteur important de survie pour l'entreprise, et même un facteur de son compétitivité<sup>120</sup>.

#### 1- Les théories modernes joignant l'organisation à son environnement :

Le concept d'environnement est mené dans l'analyse organisationnelle à la fin des années 1950 grâce à une extension de la théorie des systèmes, avant cela les entreprises ont été considérées surtout comme des systèmes fermés dont les opérations internes étaient la préoccupation capitale des entreprises.

Or, avec l'apparition de la théorie des systèmes une nouvelle vision s'est marquée, les entreprises ont devenu ouvertes à leur environnement, leur intérêts branlent vers la façon d'influence de l'environnement dans la vie de ses entreprises. À cet égard plusieurs théories apparaissent qui combinent l'organisation à l'environnement, les plus marquantes se présentent comme suit <sup>121</sup>:

#### 1-2 La théorie de la contingence environnementale :

Selon tom burns, george stalker, paul Lawrence et jay lorsch les premiers théoriciens qui ont assuré que la structure d'une entreprise dépend des conditions auxquelles elle vit dans son environnement. Ils affirment qu'aucune structure n'est supérieure à l'autre, chacune est adaptée à des conditions environnementales différentes.

Or, dans les théories environnementales l'incertitude est considérée comme une caractéristique marquante de l'environnement des entreprises qui résulte de deux variables importantes : la complexité et le taux de changement .

---

<sup>119</sup> P Chéreau PX Meschi, op.cit , P 153.

<sup>120</sup> Amary P , Entreprise moderne et culture africaine -Quelle stratégie de management ?, Edition Harmattan , 2018 , p 19 .

<sup>121</sup> P1 M.J. Hatch, A L Cunliffe, théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, édition de Boeck supérieur, 2009, p 110-111.

La complexité renvoie alors au nombre et la dissemblance des éléments présents dans l'environnement alors que le taux de changement se réfère quant à lui à la vitesse ou la rapidité avec laquelle ces éléments évoluent ,à cet égard l'incertitude environnementale est résolue comme une réunion entre le degré de variables de complexité et de changement comme le montre la figure ci-dessous :

**Figure 05 : L'incertitude environnementale**

		Taux de changement	
		Bas	élevé
Complexité	Basse	<b>Incertitude faible</b>	<b>Incertitude modérée</b>
	Elevé	<b>Incertitude modérée</b>	<b>Incertitude élevée</b>

**Source : M.J. Hatch, A L Cunliffe, théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, édition de Boeck supérieur, 2009, p 112.**

Cependant, cette théorie présume que les conditions de l'environnement sont vues de la même façon par toutes les entreprises alors que les études empiriques ont montré que cette supposition n'est pas valable, car le même environnement peut être certain pour certaines entreprises et incertain pour d'autres, autrement dit l'incertitude réside dans les personnes qui prennent en considération l'environnement organisationnel au moment où elles prennent des décisions et cette incertitude se diffère d'une personne à l'autre ou d'une entreprise à l'autre cela selon la perspective informationnelle de l'incertitude .Cette dernière estime que les entreprises risquent de l'incertitude lorsqu'elles distinguent l'environnement comme étant imprédictible ,et que ceci se résulte avec la carence de l'information dont les entreprises auront besoin pour la prise de décision .

La figure suivante appui à discerner les liens entre les conditions environnementales perçues, l'incertitude et l'information,

**Figure 06 : Les liens entre la perception des conditions environnementales, l'incertitude et l'information.**

		Taux de changement	
		Bas	élevé
Complexité	Basse	<b>L'information nécessaire est connue et disponible</b>	<b>Besoin constant de nouvelles informations</b>
	Elevé	<b>Surinformation</b>	<b>On ne sait pas quelle information est nécessaire</b>

**Source : M.J. Hatch, A L Cunliffe, op.cit. , p 113.**

Selon ces figures on remarque que les entreprises saisissent leurs environnements selon plusieurs variables, un environnement qui paraît comme stable et ayant un degré de complexité faible dont l'information nécessaire est à la fois connue et disponible ce qui résulte un niveau d'incertitude faible .Et ce même niveau d'incertitude semble comme modéré lorsque l'environnement est perçu comme hautement complexe ou se caractérise par des changements rapides qui les rapprochent à des informations soit trop abondantes ,soit en constante évolution .Enfin les entreprises se faire face à une puissante incertitude lorsque leur environnement est brutalement complexe avec un taux de changement élevé dont les informations seront nombreuses et mystérieuses .

### 1-2 La théorie de la dépendance aux ressources :

Cette théorie est développée par Pfeffer et Salancik (1978), appartient à l'école du contrôle externe de l'entreprise par l'environnement pour insister sur le fait que l'environnement constitue une contrainte puissante pour l'action stratégique<sup>122</sup>. Cette théorie fait l'hypothèse que la continuité d'une entreprise découle de son aptitude à acquérir et à tenir les ressources nécessaires de sa survie, elle met en évidence la recherche d'une maximisation du pouvoir dans la gestion des relations de dépendance réciproque<sup>123</sup>, à cet égard les entreprises peuvent poursuivre des stratégies pour réduire leur dépendance à l'environnement et apprendre à utiliser leurs différences de pouvoir.

Chaque entreprise cherche avant tout à filer d'être contrôlées tout en aspirant aussi à la stabilité et à la certitude dans leurs échanges de ressources, or l'entreprise défend ce contrôle des ressources externes dans un but de minimiser cette dépendance.

La théorie de la dépendance aux ressources soutient que les entreprises ne veulent pas devenir vulnérables aux autres organisations en raison des effets négatifs sur les performances, cette vulnérabilité de l'entreprise découle de son besoin en ressources comme la matière premières, main d'œuvre, capital, équipements, connaissances, etc.

Subséquentement le degré de dépendance à l'égard d'une ressource est basé sur deux facteurs:

- 1- L'importance de la ressource pour l'entreprise, elle concerne à évaluer le degré de besoin qu'a l'entreprise à l'égard d'une ressource particulière.
- 2- Le pouvoir discrétionnaire ou monopolistique de ceux qui contrôlent une ressource sur son allocation et son utilisation.<sup>124</sup>

### 1-3 L'écologie des populations :

Représentée en particulier par Hannan et Freeman(1977) ou Aldrich(1979)<sup>125</sup>, les pensées sur le changement (processus de variation) , de sélection et de survie

---

<sup>122</sup> M.J. Hatch, A L Cunliffe, théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, op.cit, p 114.

<sup>123</sup> Mayrhofer. U, op.cit. , p 32.

<sup>124</sup> R L Daft, J.Murphy et all , Organization Theory and design , editeur Cengage Learning EMEA , 2010 , P 188.

forment le fondement de cette théorie . L'écologie des populations se met d'accord avec la théorie de dépendance des ressources sur le pouvoir considérable de l'environnement sur l'entreprise, nonobstant le courant de pensée de dépendance des ressources se place de point de vue de l'entreprise dont l'unité d'analyse choisie est le niveau micro alors que l'écologie des populations occupe la perspective inverse : le niveau macro, une population d'entreprises dont de formes similaires<sup>126</sup> .

Ce courant de pensée s'arrête à l'interrogation des entreprises à partir de l'environnement, cela par « le repérage des modèles de succès d'échec parmi toutes les entreprises qui sont en concurrence dans un réservoir donné de ressources <sup>127</sup>». L'écologie des populations scrute l'environnement comme des zones caractéristiques appelée « niche écologique », cette dernière est composée d'un ensemble de ressources dont dépend un ensemble des entreprises qui sont en concurrence pour l'accès aux ressources qu'offre une niche auprès leur survie .

Subséquent l'environnement a le pouvoir de choisir au sein de chaque niche les entreprises qui savent se servir mieux ses besoins , qui sont en régularité alimentées en ressources pour soutenir leur survie ,même que la survie au cours d'une période donnée ne représente pas une garantie de réussite à long terme , car les mutations de l'environnement sollicitent une cohérence permanente ,d'une façon ou les entreprises retenus peuvent prendre part un nouveau cycle de variation et tout recommence <sup>128</sup>.

### **1-4 Environnement édicté (construit) :**

En se fondant sur la contribution de Karl Weick 1969 dans son ouvrage, *The Social Psychology of Organizing*, l'environnement est construit par des actions et des décisions de ses acteurs<sup>129</sup>, l'hypothèse selon laquelle les conditions environnementales ne peuvent être séparées de la perception des acteurs de cet environnement.

---

<sup>125</sup> Hannar MT , Freeman J H, the population ecology of organizations, *American journal of sociology* , 1997, 82:929, p 64

<sup>126</sup> W. Amedzro , ST Hilaire ,L'adaptation organisationnelles dans les théories managériales et sociales , édition PUQ , 2000, p 63.

<sup>127</sup> M.J. Hatch, A L Cunliffe, *théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, op.cit, p118

<sup>128</sup> Ibid., p 119.

<sup>129</sup> Pierre cossette, *l'organisation : une perspective cognitiviste* , presse de l'université de laval , 2004, p 80.

Le processus de création de sens surnommé processus *sensmaking* est une démarche continue, à travers laquelle, les individus ambitionnent à rendre rationnelles, pour eux-mêmes et pour les autres, les actions et les situations qu'ils franchissent.

Selon Giroux (2006) le processus de *Sensemaking* admet de concevoir la façon dont les représentations de pensée individuels modifient de sorte à accéder un vrai niveau d'entendement répartie.

Ce processus comprend trois phases<sup>130</sup> :

- Phase d'enactment : cette phase s'articule lorsque l'acteur prospecte à transmettre du sens au contexte dans l'environnement auquel il évolue ;
- Phase de sélection : cette phase admet à choisir des signaux présents dans l'environnement et à trier entre les distincts schémas de pensée construits, le schéma éclairant pour tous les acteurs;
- Phase de rétention : elle comporte à maintenir en mémoire collective les situations aperçues aussi que les explications exécutées, de sorte à savoir s'y reproduire lorsqu'une situation semblable se exposera.
- 

### 2- Caractéristiques de l'environnement actuel :

**2-1 La mondialisation :** l'accroissement du champ d'action des entreprises est progressif mais relativement rapide sur ces dernières années de l'internationalisation à la mondialisation jusqu'au la globalisation, toutes les entreprises sont concernées par cette évolution même si l'intensité est différente d'une entreprise à une entreprise et d'un pays à un autre.

**2-2 Une dimension technologique exacerbée :** les transferts technologiques sont riches entre entreprises, cette occasion des nouvelles technologies est importante, car elle touchent toutes les activités des entreprises , la technologie est un axe indispensable pour développer l'évolution des activités d'entreprises ,que doivent exploiter avec le temps pour une création permanente d'un avantage concurrentiel .

---

<sup>130</sup> Savatier. E.G , La narration éthique dans la construction de sens au travail : le cas de trois équipes d'un CHU ,2017, p 24.

**2-3 L'impact des évolutions technologiques :** plusieurs évolutions sociologiques marquent l'environnement actuel comme l'évolution des mentalités et l'exigence des consommateurs surtout avec la diversification de l'offre, et l'évolution de la conception du travail, ainsi l'augmentation des niveaux de vie avec une exacerbation de la consommation et enfin la succession des cultures.

**2-4 La nécessité d'intégrer l'économie industrielle :** (ou méso-économie) elle constitue une dimension supplémentaire d'analyse au delà de la micro-économie et la macro-économie afin d'intégrer à la fois la dimension horizontale et verticale des marchés, et prendre en compte des acteurs supplémentaires comme la branche, le secteur, la filière industrielle, etc.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Charron JL . Sépari S ,Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel et Applications , Edition Dunod , 3eme édition , 2004, P 12-13 .

### Section 02 : Environnement interne de l'entreprise

#### 1- La structure organisationnelle :

##### 1-1 Définition et caractéristique de la structure organisationnelle :

- **Btuno Lussato** définit la structure comme « l'ensemble des relations non fortuites reliant les éléments entre eux et tout »<sup>132</sup>

-**Henry Mintzberg** précise la définition de la structure «c'est la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »<sup>133</sup>

**Alain Desreumaux** « un ensemble de dispositifs selon lesquels une entreprise , ou plus généralement une organisation ,répartit , coordonne, contrôle ses activités et au delà oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres »<sup>134</sup>

La structure est considérée comme un support qui permet la division du travail et la coordination des tâches, les moyens utilisés sont multiples à savoir :

- La forme - le niveau de centralisation – les membres clés – le niveau de spécialisation des tâches.

Une stratégie peut échouer si l'entreprise n'est pas adaptée pour sa mise en œuvre, or les dirigeants doivent développer une structure organisationnelle qui favorise les interactions et la mise en œuvre de la stratégie, dans le but de réussir une adaptation entre une structure organisationnelle et mise en œuvre de stratégie<sup>135</sup>.

##### 1-2 Les principales formes de structures organisationnelles :

La structure organisationnelle est un élément primordial pour mettre en œuvre la stratégie déterminée par l'entreprise, plusieurs formes sont proposées, mais aucune n'est la meilleure que les autres dans l'absolu<sup>136</sup>. Ces formes représente une variable fondamentale de la structure, or on présente les différents types de ses formes successivement comme suit :

---

<sup>132</sup> Charron JL . Sépari S ,Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel et Applications , op.cit , P 76 .

<sup>133</sup> J Bouglet , op.cit . , P 225.

<sup>134</sup> Desreumaux A , Structures d'entreprises , Edition Vuibert , 1992 , p45.

<sup>135</sup> Amarty P , Entreprise moderne et culture africaine -Quelle stratégie de management ? , op.cit , p 17 .

<sup>136</sup> J Bouglet , op.cit . , P 225.

### 1-2-1 Les structures formelles (traditionnelles) :

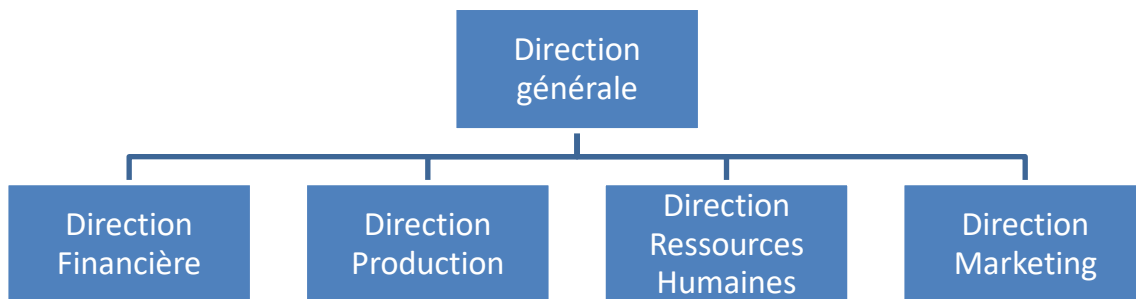
L'accent est mis sur les fonctions, les activités, ou sur une composition singulière de ces dimensions.

#### 1-2-1-1 La structure fonctionnelle :

La structure fonctionnelle se décrit par un regroupement des tâches selon le critère de la spécialisation<sup>137</sup>, elle est constituée de multiples fonctions comme le montre son nom, composée d'un ensemble d'activités homogènes : marketing, finance, production, etc<sup>138</sup>. Cette forme consiste à simplifier le travail de manière à éviter tout gaspillage, perte de temps ou flânerie, cela à travers la décomposition de travail en tâches simples et répétitives<sup>139</sup>.

Ce type de structure s'adapte surtout aux entreprises de taille modeste ou dont l'activité est peu diversifiée<sup>140</sup>, l'ensemble des fonctions est placé sous l'autorité directe de la direction générale, comme cela apparaît sur le schéma suivant :

**Figure 07 : Exemple de structure fonctionnelle**



**Source : Bouglet J, La stratégie d'entreprise ,Edition Gualino , 3eme Edition , 2013. P 227.**

---

<sup>137</sup> M.Cartier, H.Delacour et al ,op.cit, p 82.

<sup>138</sup> <sup>138</sup> Ibraiz T. R Dennis et al , International Human Ressource Management : policies and practices for multinational entreprises , Routledge Edition , 5th editin , 2016, p 76.

<sup>139</sup> I Calmé , J Hamelin et al , op.cit , P 234.

<sup>140</sup> J Bouglet, op.cit. , p 227.

**Tableau 05 : forces et faiblesses de structure fonctionnelle**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
-Fonctionnement simple -La spécialisation du travail inculque et renforce les compétences des individus Le dirigeant exerce un contrôle direct sur chaque fonction.	-Les responsables de diverses fonctions ont une vision limitée partielle de l'entreprise (manque de coordination) -La multiplicité de l'injonction peut être source de conflits et de dilution des responsabilités

Source : élaboré par l'auteure à travers Calmé. I, J Hamelin et al, Introduction à la gestion, édition Dunod , 2003 , p 235.

### **1-2-1-2La Structure divisionnelle:**

Selon ce type de structure, l'entreprise se structure en ensembles homogènes nommés division ou unités stratégiques, cette division permet à l'entreprise d'être capable de mieux s'adapter à son environnement voire mieux répondre aux évolutions de l'environnement sur lequel elle est spécialisée<sup>141</sup> .

Or cette structure divisionnelle se précise par un découpage de l'entreprise en centres de profits différents<sup>142</sup> ce qui implique des centres de responsabilité autonomes, classant des unités stratégiques soit par produit, soit par marché, soit par zone géographique ou, de plus en plus, par client ou catégorie de clients<sup>143</sup>. La figure ci dessous montre un exemple d'une structure divisionnelle organisée ou bien divisée en zone géographiques alors que chaque zone peut disposer ses propres fonctions.

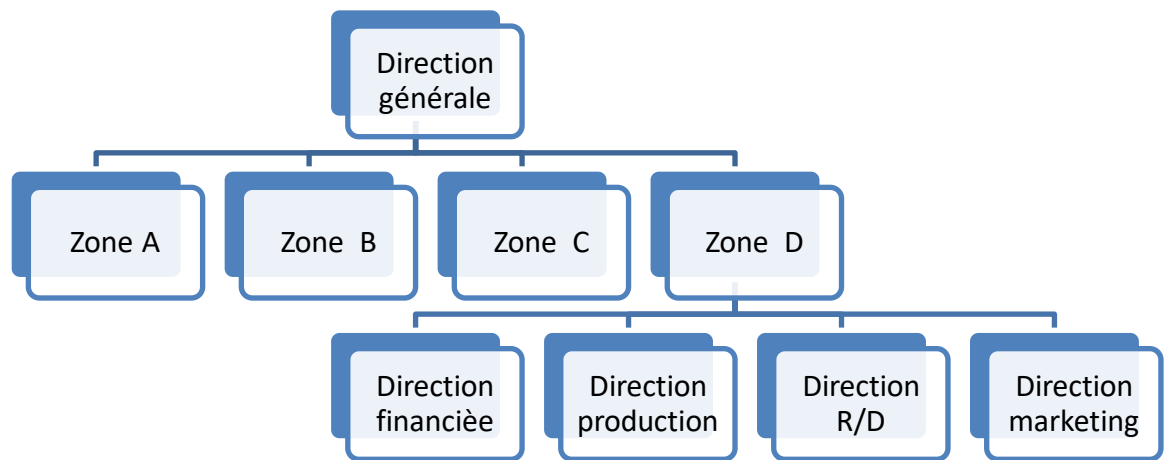
---

<sup>141</sup> J Bouglet,op.cit , p 227.

<sup>142</sup> M.Cartier, H.Delacour et al , op.cit , p 83

<sup>143</sup> Lehmann O,Leroy et al, op.cit, p 521 .

**Figure 08 : Exemple de Structure divisionnelle**



**Source : Elaboré par l'auteur.**

Nonobstant, pour les entreprises complexes qu'apportent divers produits, une simple structure par produit ou marché ne permet pas de coordonner et de contrôler cette diversification. Pour cela les entreprises usent une forme plus précieuse de structure par produit nommée « structure par domaine d'activité stratégique » (DAS), cette dernière rassemble plusieurs produits adhérents en quelques divisions plus facilement administrables. Ce qui facilite le contrôle et accroît son efficacité. Subséquemment même lorsque les entreprises se changent avec une taille plus importante avec une sérieuse diversification de produits, elles arrangent plusieurs DAS pour avoir une structure connue comme multidivisionnaire.<sup>144</sup>

Ce type d'arrangement organisationnel implique les forces et les faiblesses suivant :

---

<sup>144</sup> R Parthasarthy ,op.cit , p 294.

**Tableau 06 : Forces et faiblesses de structure divisionnelle**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Permet de définir les centres de responsabilités avec la constitution des ensembles homogènes suffisamment autonomes</li><li>- Permet d'évaluer la position de l'entreprise dans chaque domaine d'activité par rapport à son marché, ses concurrents, etc.</li><li>-La flexibilité stratégique surtout pour les opérations d'investissement de désinvestissement qui sont soutenues.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Les effets immoraux d'une concurrence entre divisions que peut dévaloriser l'entreprise dans sa globalité.</li><li>- Elle est coûteuse ; surtout pour les coûts de la masse salariale que chaque division a ses propres fonctions.</li><li>- Risque de paralyser l'entreprise avec son dysfonctionnement dus à un manque d'échange d'informations ou l'indépendance des divisions</li></ul>

**Source : élaboré par l'auteure à travers : Bouglet J, La stratégie d'entreprise, Edition Gualino , 3eme Edition , 2013, p 228.**

### **1-2-2 Les formes complexes :**

Avec le développement du monde des affaires, on voit apparaitre des entreprises plus complexes, avec une évolution de leur activité , de leur taille , pour cela de nouvelles formes de structures apparaissent pour faire face à ses récents besoins pour une meilleur cohérence des actions :

#### **1-2-2-1 Structure matricielle :**

La structure matricielle est une combinaison de la structure par fonctions et de la structure par divisions (projets, produits, zones géographiques, etc.), elle incite de s'interroger sur l'existence d'une forme structurelle qui conserve que les forces des deux autres structures<sup>145</sup>, l'individu découle à une fonction donnée , et contribue en même temps à une division précise ,les fonctions portent leur expertise ,et les divisions permettent de coordonner leur travail <sup>146</sup>.

---

<sup>145</sup> R Parthasarthy ,op.cit , p 297.

<sup>146</sup> J Bouglet , op.cit , p 229

Beaucoup de chercheurs assurent que ce type de structure est difficile à appliquer, son établissement demande une vision divergente au sein de l'entreprise où les conflits et les complexités doivent être compris et acceptés avec un sens du professionnalisme moderne, car elle représente autant un état d'esprit qu'une simple structure en soi<sup>147</sup>. Les dirigeants doivent penser plus largement d'avoir une vision ouverte et, développer des compétences de réseau, résoudre des compromis, et gérer par influence et persuasion, pas nécessairement par une autorité directe<sup>148</sup>.

Ci-dessus. Ce type d'arrangement organisationnel comprend les forces et les faiblesses suivant :

**Tableau 07 : forces et faiblesses de structure matricielle**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La réalisation de projets complexes avec l'association d'une grande partie de l'efficacité d'une structure fonctionnelle à la souplesse d'une structure par produit.</li><li>-La structure matricielle permet de mettre à disposition de plusieurs directeurs de projet, des spécialistes détachés de leur département d'origine.</li><li>- Elle encourage l'innovation et l'esprit d'initiative, ainsi elle est bien adaptée à un environnement agité et complexe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- la structure matricielle peut entraîner des conflits d'autorité et de communication (entre fonctions et divisions), avec la disposition de plusieurs supérieurs hiérarchiques</li><li>- les décisions peuvent être longues à prendre du fait du nombre élevé d'interlocuteurs.</li><li>-les individus peuvent ne</li></ul>

**Source : élaboré par l'auteure à travers Calmé. I, J Hamelin et al , Introduction à la gestion , édition Dunod , 2003., p 235**

---

<sup>147</sup> Galbraith J R , Matrix management :structure in the easy part , people and strategy , N01, 2013, p 6-7.

<sup>148</sup> Ibraiz T. R Dennis et al , op.cit , p 79.

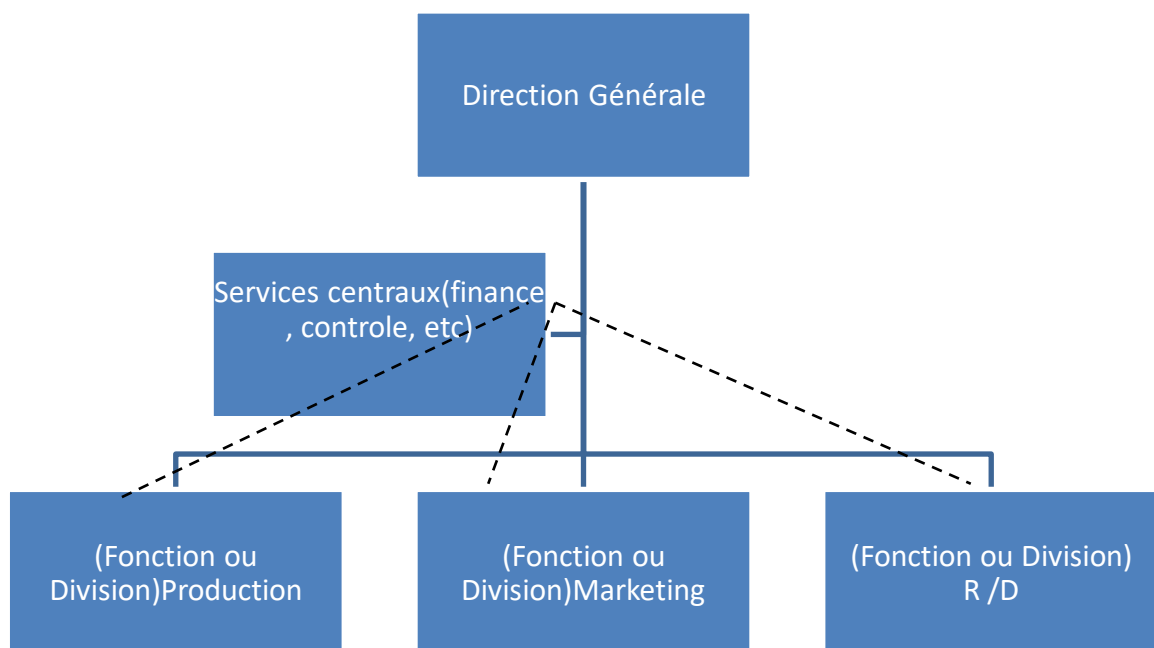
### 1-2-2-2 Structure staff and line : (unités opérationnelles et unités fonctionnelles) :

Cette forme de structure revient à Alfred Sloan , cette forme se compose de :

**Unités opérationnelles (line)** : elles peuvent être des divisions produits ou marchés (dans une entreprise organisée par produits ou marchés) ou des fonctions telles la vente et la production (dans une entreprise organisée par fonctions), et qui sont sous l'autorité directe de la direction générale, la coordination entre ses unités et la direction générale repose sur une autorité hiérarchique.

**Unités fonctionnelles (staff)** : composé de spécialistes ou d'analystes telles que le personnel ou le contrôle de gestion, dont la mission est de conseiller, d'aider, de contrôler les responsables de divisions, sauf que ses unités n'ont aucune autorité hiérarchique. Comme le montre la figure ci-dessous un exemple de cette forme de structure.

**Figure 09 : exemple de structure staff and line**



Source : R A Thiétart .J M Xuereb , Stratégies :concepts. Méthodes. Mise en œuvre , Edition Dunod , 2eme édition , 2009, P 290.

Le tableau suivant résume les forces et faiblesses de cette forme de structure :

**Tableau 08 : Forces et faiblesses de la structure staff and line**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
-Réunit une gestion à court terme (menée par les opérationnels) à une gestion à long terme (menée par les fonctionnels). -Répondre au mieux aux problèmes compliqués grâce au principe d'unicité de commandement et au recours à divers spécialistes.	- Risque de conflits entre les opérationnels (homme de terrain) et les fonctionnels (homme de dossier) .

Source : Calmé. I, J Hamelin et al , Introduction à la gestion , édition Dunod , 2003,P237.

### **1-2-3 Les nouvelles formes de structures :**

L'instabilité et la complexité progressive de l'environnement des entreprises exigent la mise en œuvre de nouvelles formes de structures organisationnelles, que permettent aux entreprises de devenir stratégique, d'être capable de renouveler la stratégie en permanence ,parmi ces nouvelles formes d'organisation la structure par projet et la structure en réseau que se présentent comme suit :

#### **1-2-3-1Structure par projet :**

Cette structure présente une forme singulière d'organisation dont la structure change en fonction de l'apparition ou l'achèvement des projets .Ce type de structure sont généralement temporaires et s'amassent à la structure hiérarchique classique (permanente),à cet égard l'entreprise répartit son personnel pour la mise en œuvre d'un projet ou plusieurs projets et dès que ces projets sont réalisés cette

forme de structure disparaît et l'entreprise retourne à sa propre structure classique<sup>149</sup> .

La structure par projet est surtout adaptée pour les entreprises dont les activités sont non répétitives <sup>150</sup> comme la création de nouveaux produits ou des opérations exceptionnelles, le tableau ci-dessous récapitule les forces et faiblesses de cette forme de structure :

**Tableau 09: forces et faiblesses de la structure par projet**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
- Flexibilité et réactivité. -Centrée sur la satisfaction du client - Motivation des équipes conduise à un degré d'implication et performance très élevé.	- Difficulté d'acquisition d'expérience par rapport aux activités répétitives. - Gestion des affectations, les équipes venant d'horizons différents peuvent connaitre de nombreux conflits. - Transferts des connaissances.

Source : Barabel .M , Manageor :tout le management à l'ère digitale , édition Dunod , 3eme édition,2015 , p 114

### **1-2-3-2Structure en réseau :**

La structure en réseau est une structure flexible visant à réunir des compétences complémentaires dans un but de performance modernisée et une meilleure adaptation aux mutations de l'environnement, dans cette structure la communication au sein des entreprises se fait en bornant au maximum les liens hiérarchiques en compagnie d'un échange des informations non structurées et la mise en place d'un intranet<sup>151</sup> .

Les objectifs et les critères de performance ne sont pas déterminés de manière formelle et fixe, par contre ils se fondent sur des références à l'évolution de l'environnement, pour cela les critères de performance peuvent être révisés de manière permanente<sup>152</sup>.

---

<sup>149</sup> Barabel .M , Manageor :tout le management à l'ère digitale , édition Dunod , 3eme édition, p 109.

<sup>150</sup> Lehmann O,Leroy et al , op.cit , p 557

<sup>151</sup> Barabel .M , op.cit. , p 110-111.

<sup>152</sup> Ibid. , p 111.

Parmi les forces et les faiblesses de cette structure se présentent comme suit :

**Tableau 10: Forces et faiblesses de la structure en réseau**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
- Flexibilité et réactivité. -Facilite les partenariats - Incite l'innovation.	- Problèmes de coordination - Les tâches sont souvent confuses et s'appuient sur des regroupements de compétences complémentaires - Problème de communication

**Source : Barabel .M, Manageor : tout le management à l'ère digitale, édition Dunod , 3eme édition, 2015., p 114.**

Il existe aussi d'autres formes de structures comme l'entreprise virtuelle (1990), l'holocratie, l'entreprise 2.0(2000), etc plusieurs choix sont faisables .Mais on remarque que toutes ces formes de structures reposent sur la manière de la segmentation des activités et des responsabilités.

Au-delà des formes organisationnelles on différencie aussi deux types de formes d'organisation : les organisations de type mécaniste et les organisations de type organique.

La structure mécaniste selon T.Burns et G.Stalker est une structure formalisée se caractérise par une forte centralisation des décisions dont la prépondérance de l'application des règles, l'impersonnalité des relations au sein d'une entreprise ,la hiérarchie est forte contrairement à ce type de structure, la structure de type organique dans lequel l'attention est mis sur les objectifs à atteindre ,elle se détermine avec des règles moins formelles et une décentralisation des décisions avec des relations entre les employés de plus au moins personnalisées et une hiérarchie plate et souple <sup>153</sup> .

---

<sup>153</sup> Soutenain JF , Farcet Philippe et al , Dcg 7 management manuel et applications ,édition Foucher , 4eme édition , 2011, p 150.

### 1-3 Facteurs d'influence de structure organisationnelle :

Le choix de la structure la plus appropriée à une entreprise en fonction de ses objectifs, ses caractéristiques présente une situation délicate, surtout avec l'hétérogénéité des réflexions et les visions menées sur ce thème, or malgré ses difficultés de choix l'entreprise doit tenir compte d'un certain nombre de facteurs d'influence .Plusieurs auteurs forment ce qu'on appelle la théorie de la contingence , les plus représentatifs de ce mouvement sont notamment Joan Woodward et Lawrence et Lorsch ,or ces facteurs d'influence peuvent se présenter ci-dessous <sup>154</sup>

Cette notion de contingence convient au fait « qu'un événement soit susceptible de se produire ou non, par opposition à ce qui doit nécessairement se produire » <sup>155</sup>cette notion est utilisée dans un sens proche de dépendance, une image d'un ensemble de variables visant à faire apparaître des liens de causalité.

#### 1-3-1 L'influence de la technologie :

Selon Joan Woodward dans son ouvrage paru en 1965, les dissemblances de structures observées entre un ensemble d'entreprises s'expliquent par les différences de technologie (processus de production), son idée s'articule qu'il n'existe pas une structure parfaite unique, les entreprises les plus performantes sont celles dont la structure correspond à leur type de technologie <sup>156</sup>.

#### 1-3-2 L'influence de l'environnement :

On distingue cette influence d'environnement selon les travaux de Burns et Stalker(1966), Lawrence et Lorsch(1967) à travers les structures les plus performantes sont plutôt hiérarchisées et formalisées (forte spécialisation de travail) de type mécaniste dans un environnement stable, alors que dans un environnement énergétique, ce sont les structures les plus décentralisées, les plus souples de type organique qui s'avèrent les plus performantes.

Cependant, l'environnement peut être calculé selon son degré de complexité et la cadence des changements auxquels il est discipliné .Le schéma de

---

<sup>154</sup> | Calmé , J Hamelin et al ,op.cit, p 241.



<sup>155</sup> Soutenain JF , Farcet Philippe et al , Dcg 7 management manuel et applications ,op.cit , P 153

<sup>156</sup> Ibid. , P 154.

## CHAPITRE 2 : L'environnement de l'entreprise

Mintzberg ci-après montre l'influence de ces deux variables d'environnement sur les caractéristiques d'une structure.

**Figure 10: Type d'environnement et caractéristiques structurelles (d'après Mintzberg)**

 <b>Accélération des changements</b>		Simple	Complexe
	Dynamique	Centralisée Organique Supervision directe	Décentralisée Organique Ajustement mutuel
	Stable	Centralisée Bureaucratique Standardisation des procédures de travail	Décentralisée Bureaucratique Standardisation des qualifications
 <b>Complexité croissante</b>			
<b>Variété de l'environnement = complexité * rythme des changements</b>			

Source : Soutenain JF , Farcet Philippe et al , Dcg 7 management manuel et applications ,édition Foucher , 4eme edition , 2011, P 155.

L'environnement est considéré comme la principale contingence des organisations, les entreprises se structurent en fonction des caractéristiques de l'environnement qui peuvent être appréciées aussi au regard de trois critères ; le taux de mutation dans les conditions de l'environnement, le degré duquel l'information acquise est certaine et le temps indispensable pour connaître les résultats des décisions<sup>157</sup>.

En définitive, le plus sérieux pour ses auteurs ou l'objectif principal de ses travaux est de clarifier l'importance de l'adaptation des entreprises aux conditions de l'environnement au lieu de montrer la supériorité d'un type de structure sur l'autre.

<sup>157</sup> Barabel .M , Manageor :tout le management à l'ère digitale , op.cit, p 39.

### 1-3-3 L'influence des choix stratégiques de l'entreprise :

La relation stratégie –structure fut étudiée par Chandler dans les années 70, cette relation décrit que le changement de stratégie et le changement organisationnel sont liés, à chaque évolution d'une entreprise suite de changements opérés dans leur environnement et marqué par une modification importante de stratégie appellent de trouver de nouvelles formes de s'organiser.

A titre d'exemple le choix d'une stratégie d'intégration verticale dont la diversité des activités nécessite une organisation par fonction alors dans une phase plus avancée avec un choix de stratégie de diversification avec des multi produits appelle une organisation par divisions <sup>158</sup>. Ces changements dévoilent une relation entre la stratégie et structure d'où la stratégie détermine la structure, à cet égard Chandler articule que cette relation n'est pas une règle ou une loi c'est seulement lorsque une vieille structure se dévoile inadaptée pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie dont le changement de structure appelle.

Cependant ce lien peut être transposé, l'étude du fonctionnement des entreprises explique que la structure peut conduire la stratégie de plusieurs manières dont les caractéristiques structurelles orientent la stratégie comme les influences et les pressions au sein d'une entreprise qui influencent les décisions stratégiques ou la perception de l'environnement à travers les informations circulées au sein d'une entreprise, or la structure peut influencer donc le choix stratégique<sup>159</sup>.

### 1-3-4 L'influence de la taille de l'entreprise :

Plusieurs études ont souligné l'impact de la taille de l'entreprise sur sa structure (Blau 1970, Schoenherr 1971) <sup>160</sup>, ces études montrent que l'augmentation de la taille d'entreprise entraîne d'importants changements au niveau de l'organisation, par exemple chaque étape du cycle de vie d'une entreprise avec une différence considérable de plusieurs variables (nombre de niveaux hiérarchique, mode de coordination de contrôle, degré de spécialisation, ...) associera un type particulier de structure.

---

<sup>158</sup> Soutenain JF, Farcet Philippe et al, op.cit, p 151

<sup>159</sup> Ibid., p 152

<sup>160</sup> Barabel .M, , op.cit., p 116.

L'entreprise se structure en fonction de certaines données contextuelles (facteurs de contingence) qui vont exercer une influence plus au moins grande sur les formes organisationnelles retenues par l'entreprise.

Or, on distingue que cette vision s'intéresse aux multiples variables externes et internes qui influencent le choix structurel, l'idée centrale de cette optique est qu'il n'existe pas de structure idéale ou plus au moins efficace dans l'absolu pour réaliser la stratégie mais seulement des structures plus au moins adaptées aux facteurs de contingences. On parle de contingence pour montrer la possibilité d'existence de plusieurs configurations structurelles en fonction des situations ou plus précisément en fonction du contexte dans lequel évolue l'entreprise

### **1-4 Les critères de base de la structure organisationnelle :**

Une structure organisationnelle peut s'expliquer par divers critères de base que guident le fonctionnement de l'entreprise elles se résument comme suit :

#### **1-4-1 La spécialisation :**

Elle détermine le mode et le degré de division de travail au sein de l'entreprise (par départements, par fonctions, par produits, par type de clients, par zone géographique, etc.).

Une caractéristique importante du travail moderne, la spécialisation permet d'éclaircir et d'organiser le nombre de tâches nécessaires à la réalisation d'une activité, elle permet aux employés d'une entreprise de se spécialiser sur une partie d'une activité d'une entreprise et non pas sur toute l'activité.

#### **1-4-2 La formalisation :**

La formalisation comporte à indiquer les rôles et les liens de chaque membres de l'entreprise, cela à travers l'existence de règles, de procédures, de manuels, etc. Elle est décrite comme le degré auquel l'entreprise s'appuie sur des règles et des procédures pour conduire le comportement de ses membres<sup>161</sup>, or plus l'occupation de ces règles est vigoureuse au sein de l'entreprise plus la structure est formelle.

---

<sup>161</sup> Robbins, S. Management: Concept and Applications. 2nd edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1988, p 693.

Ainsi la formalisation se varie d'une entreprise à une autre du à plusieurs variables comme la taille de l'entreprise, l'environnement de l'entreprise stable ou dynamique, la culture, etc.

### 1-4-3 La centralisation :

La centralisation comprend la concentration du pouvoir au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, autrement dit elle désigne le degré auquel la prise de décision est concentrée en une position au sein de l'entreprise<sup>162</sup>. A l'opposé la décentralisation détermine le degré de répartition et la diffusion du pouvoir décisionnel dans les niveaux inférieurs de l'entreprise, c'est-à-dire la participation des employés au processus décisionnel<sup>163</sup>.

Cependant, face à un environnement de plus en plus incertain la décentralisation favorise une plus grande réactivité, une meilleure adaptation à l'environnement, une communication plus performante avec des circuits d'information moins long .En revanche la centralisation soutient la cohérence des décisions prises et facilite le contrôle des opérations.

Or la centralisation la décentralisation présente chacune des avantages particuliers, la sélection entre ces dernières dépend de plusieurs variables comme la culture de l'entreprise elle-même et aussi de ses choix stratégiques<sup>164</sup>. Ainsi, il existe selon plusieurs auteurs d'autres dimensions de structures organisationnelles telles que la coordination (mode de collaboration institué entre les services et départements de l'entreprise), la standardisation (convient au processus de rationalisation de l'organisation de travail à travers des procédures)etc.

Tenant compte également de la relation entre les dimensions de la structure organisationnelle telle qu'elle apparaît ci-dessus et les types de choix stratégiques de Miles et Snows (1978) on distingue une remarquable correspondance, chaque choix

---

<sup>162</sup> Robbins, S. Organization Theory: structure, Designs and Applications. 3rd edition., , Prentice-Hall International,1990, p 104.

<sup>163</sup> Hatch, M. J. Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University Press; 3rd edition , 2013 , P 168.

<sup>164</sup> Barabel .M , op.cit. , p 102.

stratégique correspond à un type de structure dont ce dernier convient à un type de ses dimensions comme le résume le tableau ci-dessous :

**Tableau 11: Relation entre les dimensions de la structure organisationnelle et types de stratégies de Miles et Snows**

Choix stratégique	dimensions de structure	Spécialisation	Formalisation	Centralisation
	types de structure			
Defenders	Mécaniste	Forte	Forte	Forte
Prospectors	Organique	Faible	Faible	Faible
Analyzers	Mixte	Moyenne	Forte	Faible

Source : Elaboré par l'auteure

## 2- La culture organisationnelle de l'entreprise :

### 2-1 La culture, un concept aux multiples facettes :

La culture représente une composition de savoirs et de valeurs partagés, elle découle de la combinaison de complexes influences, elle se construit à travers les échanges et les actions de tout groupe humain, c'est une composante essentielle de l'environnement interne de chaque entreprise une partie prépondérante du management des entreprises pour une meilleur direction et un bon fonctionnement de l'entreprise.

M.Thévenet définit la culture d'entreprise comme « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés »

Ainsi que E.Schein la définit comme « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé , découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne » <sup>165</sup>.

Elle peut être donc définie comme l'ensemble des valeurs et des normes déterminant les comportements appropriés ou non dans une entreprise. Ces valeurs et normes sont souvent considérées comme des facteurs d'influence invisibles ou

---

<sup>165</sup> E.Shein , organizational culture and leadership , Jossey-Bass Publishers, first edition 1985, p

comme un système de règles informelles que peuvent se présenter de plusieurs façons comme les récits, les rituels, les symboles matériels et le langage<sup>166</sup>.

la culture d'entreprise (corporate culture) influence principalement le comportement des parties prenantes internes contrairement à l'identité d'entreprise (corporate identity) qu'elle a un impact sur parties prenantes externes comme les clients, les fournisseurs les bailleurs de fonds, etc.<sup>167</sup> Cette culture est conduite d'une certaine manière par la culture de son environnement et bien résolue par les comportements individuels du directeur et les employés (motivation, compétence, etc) d'une part et par la dynamique du groupe d'autre part (normes, structures de groupe, gestion des conflits, etc.).

La culture d'entreprise représente une partie prépondérante de l'environnement interne d'une entreprise mais elle ne devrait pas être analysé d'une manière isolée, cependant la culture (règles informelles) forme avec la stratégie et la structure (règles formelles) une trilogie magique<sup>168</sup>, la mission principale d'un dirigeant d'entreprise est l'ajustement d'une façon idéale ces trois variables de base même qu'il n'existe pas une composition unique ou particulière qui conduit à la réussite.

Enfin la culture est généralement l'image de ce que l'entreprise souhaite devenir , la vision ou la mission que les dirigeants des entreprises établissent ,or ce qui est important pour les leaders des entreprises est de comprendre leurs collectif humain ou plus profondément l' identité de leurs entreprises dans le but de mieux diriger les changements stratégiques ,de soutenir les positions concurrentielles et par suite la réalisation d'une meilleur de la performance <sup>169</sup>

Les travaux de la culture d'entreprise font apparaitre deux approches :

- **la première** voit la culture comme sous-système interne de l'ensemble entreprises, qui permet aux individus de s'adapter à son environnement. Dans cette perception, la culture est une composante de l'entreprise, cette approche

---

<sup>166</sup> S.Robbins , D.Decenzo, et al , Management , Edition Pearson , 9eme edition , 2014, 235

<sup>167</sup>R. Baldegger . M.Pasquier , Le management dans un environnement dynamique : concepts ,méthodes et outils , édition de boeck ,1ere édition , 2014, p 302.

<sup>168</sup> R. Baldegger . M.Pasquier , op.cit, p 303.

<sup>169</sup> Lehmann O,Leroy et al , op.cit, , p 639.

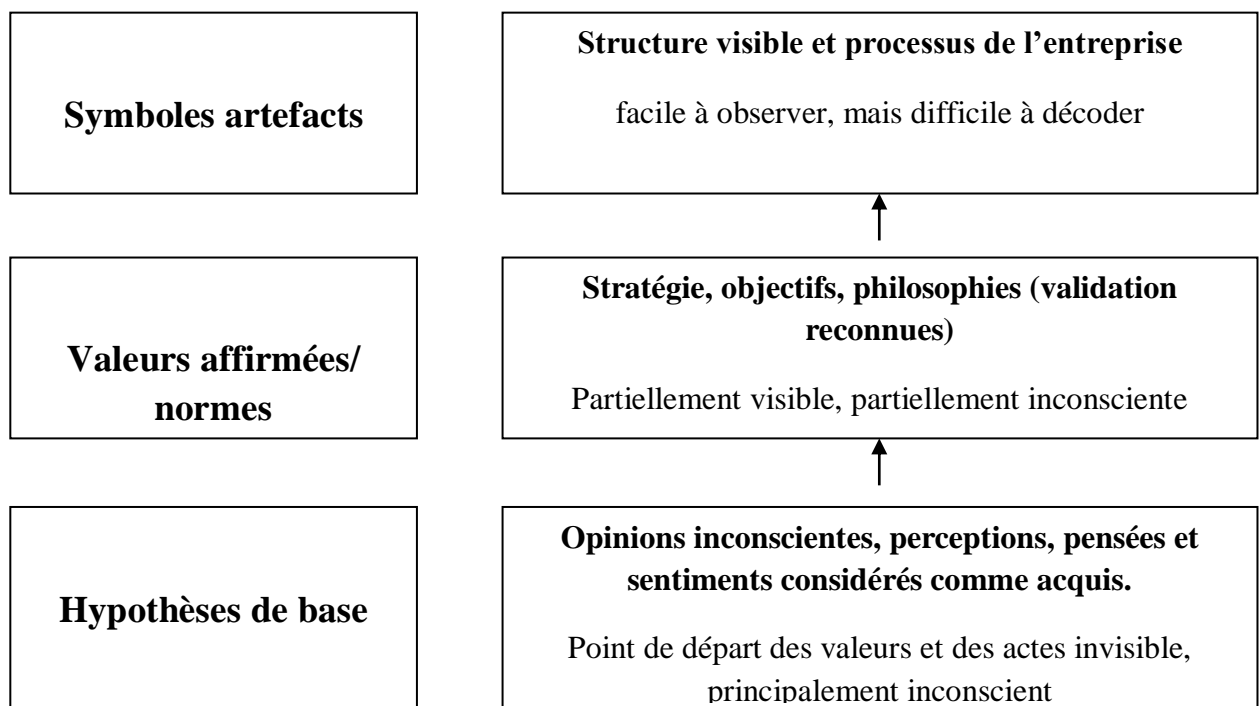
est descriptive et comprend à dresser une sorte de liste des traits de personnalité de l'entreprise.

- **la seconde** aperçoit l'entreprise comme un système de connaissances dans lequel s'inscrivent les actions de chacun de ses membres, les unes et les autres étant profondément liées. Cette approche conduit au concept d'identité d'entreprise, elle donne accès à la dynamique d'un système social dans toute sa complexité.<sup>170</sup>

### 2-2 Les niveaux de la culture d'entreprise :

Ce modèle de la culture d'entreprise est proposé par Edgar Schein, selon cet auteur, la culture d'entreprise est classée en trois niveaux qui diffèrent en fonction de leur degré de clarté et d'accessibilité par les membres d'une entreprise comme la montre la figure ci-dessous :

Figure 11 : Niveaux de la culture d'entreprise



Source : R. Baldeger . M.Pasquier , Le management dans un environnement dynamique : concepts ,méthodes et outils , édition de boeck ,1ere édition , 2014, p 305.

<sup>170</sup> Soutenain JF , Farcet Philippe et al ,op.cit, p 536.

### 2-2-1 Les symboles (les artefacts) :

Les artefacts sont considérés comme les plus tangibles et visibles de la culture d'entreprise, ils engendrent à la fois les objets et créations physiques ainsi que les comportements concrets des membres d'une entreprise. Les artefacts ne doivent pas être confondus avec la culture, mais ils forment son allure la plus visible et accessible.

Au niveau des artefacts, la culture caractéristique d'une entreprise s'exprime par exemple à travers l'architecture interne et externe de l'entreprise de son espace, les codes vestimentaires, le langage, ou à travers un certain nombre de cérémonies et de rituels qui peuvent être classés en fonction des différents événements comme les rites d'accueil dans l'entreprise ou la bienvenue par la direction, des rites servant la motivation des employés, ainsi via des chartes, logos, slogans, etc. Cependant les artefacts sont simples à regarder, mais beaucoup plus ardues à traduire, or pour pouvoir les interpréter, on doit les joindre au deuxième niveau, les valeurs.

### 2-2-2 Les valeurs :

Les valeurs forment le deuxième niveau de la culture, elles éclairent les comportements des membres de chaque entreprise, ces valeurs sont difficiles à examiner directement, il faut subséquemment les revendiquer à travers des entretiens ou les raisonner à partir de l'observation des artefacts.

Généralement, ces valeurs reposent sur des croyances plus enfoncées dont Schein surnomme des « hypothèses de base ». Or pour bien décoder la culture d'une entreprise, il faut surtout quérir à interpréter ces dernières.

### 2-2-3 Les hypothèses de base :

Les hypothèses de base sont des éléments invisibles et infra-conscients, des croyances profondes comme les hypothèses, les présupposés, les sentiments, les tabous, etc. Leurs ensembles forment le paradigme ou l'image culturelle de chaque entreprise.

Ces hypothèses de base s'étendent par exemple lorsque des comportements associés à des avantages ou des réussites sont répétés et octroient naissance, dans le temps, à des valeurs plus générales qui favorisent à leur tour la reproduction de ces comportements. Avec le temps, les membres d'une entreprise sont de plus en plus inconscients des valeurs qui emmènent leurs comportements, et ces valeurs se changent ainsi en hypothèses de base qui expliquent la nature de la réalité à laquelle « estime » un acteur donné.<sup>171</sup>

Enfin concernant la cohérence entre les différentes composantes de l'environnement interne, l'adaptation de structure d'organisation formelle est une condition fondamentale mais non pas suffisante à la réalisation d'une stratégie antérieurement définie. Il s'agit d'une part de chercher à mieux comprendre l'influence des comportements individuels que représente l'aspect informel de la structure, ces comportements qui sont imprégnés par la culture organisationnelle et l'histoire de l'entreprise, car comme l'individu influe sur l'entreprise, l'entreprise à son tour influe sur l'individu à travers son identité et sa culture.

D'une autre part, la prise en compte de l'entreprise dans son ensemble montre l'identité et la culture de l'entreprise comme deux facettes de sa personnalité stratégique<sup>172</sup>.

### **2-3 De la culture à l'identité d'entreprise :**

L'identité de l'entreprise peut se décrire comme « l'ensemble des caractéristiques qui rend l'entreprise cohérente, stable, permanente, spécifique et distincte. Elle constitue le référentiel partagé par les membres de l'entreprise des choix stratégiques. elle légitime ces choix »<sup>173</sup>

Elle découle de l'entreprise elle-même, à travers les différents groupes qui la constituent, et lui est attribuée par différents acteurs externes, elle peut être capturée de différentes façons selon les parties prenantes dont ils auront des visions divers.

---

<sup>171</sup> S. Robbins, D. Decenzo, et al, Management, Edition Pearson, 9ème édition, 2014, p229-230.

<sup>172</sup> J. Chales Mathé, Analyse et management stratégiques, Edition L'harmattan, 2010, P78.

<sup>173</sup> J. Chales Mathé, op.cit, P86.

L'identité de l'entreprise est considérée comme le résultat d'un ensemble de relations entre des facteurs déterminants et des comportements vécus comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 12 : La structure de l'identité de l'entreprise**

<b>Les facteurs déterminants</b>	
<b>Facteurs structurels</b>	<b>Facteurs politiques</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Structure formelle</li><li>- Style de management</li><li>- Procédure de gestion</li><li>- Aménagement du temps de l'espace.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formulation du projet de l'entreprise</li><li>- Stratégie concurrentielle</li><li>- Histoire événementielle</li><li>- Système de valeurs.</li></ul>
<b>Les comportements vécus</b>	
<b>Production symboliques</b>	<b>Imaginaire organisationnel</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Symbole, mythes, rites, culture</li><li>- Structure informelle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Image de l'entreprise</li><li>- Image de l'activité</li><li>- l'image de la structure des pouvoirs.</li></ul>

**Source : J. Chales Mathé, Analyse et management stratégiques, Edition L'harmattan, 2010, P87**

On remarque que l'identité permet à chaque entreprise de se différencier loin de la différenciation technique ou commerciale, elle repose sur une vision plutôt interne tournée vers l'extérieur, cependant ce n'est pas suffisant pour qu'une entreprise définit son identité, il faut savoir la manager.

La condition nécessaire pour un meilleur management d'une identité d'une entreprise est de faire converger les choix stratégiques de l'entreprise ainsi la poursuite de la rendre acceptée par l'environnement, on distingue trois types de l'identité d'une entreprise : l'identité actuelle de l'entreprise , l'identité souhaitée compte tenu des choix stratégiques et l'identité légitimée par les tiers .

Quand on veut analyser la relation entre l'identité actuelle et l'identité souhaitée on maintient à la stratégie souhaitée et la stratégie acceptable, la démarche comporte à mettre trois types de focalisation comme suit :

1. **la focalisation sur le dirigeant** : les dirigeants évoquent la continuité de l'entreprise et constitue la meilleur caution de la stratégie choisie.
2. **la focalisation sur l'activité** : la nature de l'activité, ses caractéristiques offre une motivation collective pour les membres de l'entreprise.
3. **la focalisation sur le comportement de l'entreprise** : le style de gestion avec les parties prenantes, la culture de l'entreprise, peuvent former des moyens pour réunir l'entreprise aux choix stratégiques.

Ainsi il faut que l'identité souhaitée par les membres de l'entreprise soit également cohérente et légitime vis-à-vis des tiers. Dans cet esprit, l'image de l'entreprise comme elle est perçue par l'environnement constitue un moyen de légitimation, une politique de communication est considérée comme moyen indispensable pour assurer cette image qu'elle se porte sur l'identité actuelle (pour faire connaître les capacités de l'entreprise) ou sur l'identité souhaitée (pour faire connaître comment l'entreprise peut se réagir dans le future).<sup>174</sup>

L'identité donne à l'entreprise une continuité, une cohérence et une stabilité, quelles que soient les turbulences de l'environnement et les mutations que celles-ci entraînent pour sa stratégie <sup>175</sup>. Cependant il est très important que les managers comprennent l'identité de leurs entreprises pour gérer au mieux les changements stratégiques et organisationnels, dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise et de consolider sa position concurrentielle. <sup>176</sup>

### 2-4 Les optiques de la culture :

La culture est l'expression concrète de l'identité de l'entreprise, elle peut être capturée dans deux optiques :

**-4-1 Une optique sémiotique** ; elle consiste à expliquer le sens des signaux de communication émis par l'entreprise dans son ensemble et les messages transportés par les membres de cette entreprise, cette approche est utile à la gestion de communication. Le territoire de communication d'une entreprise est délimité d'une grande partie par sa vocation culturelle, dans cette

---

<sup>174</sup> J. Chales Mathé, Analyse et management stratégiques, op.cit , P88.

<sup>175</sup> Lehmann O, Leroy et al, p.cit , p 639

<sup>176</sup> Idem.

perspective, la communication a pour mission de créer en interne , comme à l'externe , de l'appartenance à la culture de l'entreprise, elle se résume en trois missions :

1. faire connaître – dans le registre réflexif --- rationnel
2. faire appartenir – dans le registre symbolique ---normatif
3. faire adhérer – dans le registre imaginaire ---émotionnel

à partir de ces trois registres, l'entreprise pourra élaborer les codes sémiotiques qui leur sont propres et jouer pour adresser le message juste.<sup>177</sup>

**-4-2 Une optique d'ethnographique :** il s'agit d'analyser en profondeur les caractéristiques des acteurs, cette analyse permet de délimiter le champ des évolutions possibles de chaque entreprise, or cette approche est nécessaire dans la gestion des crises, la gestion de changement, malgré qu'elle est considérée comme coûteuse et demande d'abondamment de temps<sup>178</sup>

Les entreprises s'intéressent à la culture pour dénouer plusieurs problèmes réels comme les problèmes de stratégies, de fusion, du personnel, de communication, etc .Car chaque entreprise avec ces zones de conflits et de tension a besoin de cohérence pour fonctionner de manière idéale , la culture doit participer à construire une image collectif au sein de chaque entreprise pour qu'elle peut être abordée comme facteur de performance pour cela, sa connaissance approfondie est une condition indispensable à toute réflexion sur les évolutions stratégiques de l'entreprise et sa politique générale.

Or, la responsabilité initiale de la gestion interne de la culture d'une entreprise est celle du leadership, qui guide et donne le sens à l'action collective, tant son action personnelle se concentre sur : la stratégie de l'entreprise, ses valeurs et la structure de son système social. Ce rôle doit être toujours adapté avec les évolutions de l'environnement de son entreprise, un jeu principal du leader qui a pour but de favoriser tout changement positif au sein de l'entreprise, pour une culture qui pose l'accent sur la communication aussi bien à l'intérieur de

---

<sup>177</sup> M.Lebailly. A.Simon , Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage , édition pearson éducation , 2eme édition , 2007, p 190-191.

<sup>178</sup> J. Chales Mathé, Analyse et management stratégiques, op.cit , P90.

l'entreprise, entre ses membres et ses différentes composantes, qu'à l'extérieur, avec ses associés.<sup>179</sup>

Sous la pression de l'environnement, l'entreprise peut être menée à se transformer, au travers les choix stratégique, la structure et même la culture<sup>180</sup>, cette dernière représente un actif immatériel, elle doit être gérée dans le sens d'une amélioration de la capacité de réaction aux changements environnementaux, une clé évidente du succès de la stratégie<sup>181</sup>

Ainsi, beaucoup de théoriciens et praticiens des entreprises insistent sur l'importance de la culture d'entreprise dans la conception de la stratégie, cet intérêt peut s'expliquer par le succès des entreprises japonaises, qu'elles fixaient l'accent sur la croissance interne, l'innovation, le management des ressources humaines.<sup>182</sup> Comprendre la culture de l'entreprise permet d'expliquer certaines décisions stratégiques majeures ainsi que la réussite et les échecs de la mise en œuvre de la stratégie.

### **2-5 Dimensions de la culture organisationnelle :**

La culture organisationnelle est une notion que forme de multiples dimensions à titre d'exemple le modèle Hofstede et ses collègues (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990), le modèle de Reilly, Chatman et Caldwell (1991), le travail de Xenikou et Furnham (1996) etc .

Parmi ces dimensions existantes, le modèle développé par Quinn<sup>183</sup>détermine la culture organisationnelle selon deux dimensions :

- La première dimension discrimine les entreprises qui sont menées vers des tentations internes comme le bien-être de leurs employés ou des préoccupations externes à titre d'exemple l'adéquation aux demandes du marché.
- La seconde dimension place les entreprises sur une cohérence flexibilité-contrôle. Les entreprises indiquées par une culture flexible admettent une

---

<sup>179</sup> Soutenain JF , Farcet Philippe et al , op.cit. , p 527-528.

<sup>180</sup> Ibid. , p 540.

<sup>181</sup> J. Chales Mathé, op.cit, P90.

<sup>182</sup> Lehmann O,Leroy et al , p 640

<sup>183</sup> Quinn, R.E. (1988). Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco, publisher Jossey-Bass, 1991, p 54.

marquante liberté d'action à leurs employés pendant que les entreprises menées vers le contrôle examinent profondément leurs conduites.

La composition de ces deux dimensions admet de classer quatre types de cultures organisationnelles <sup>184</sup>:

- La culture de type «soutien» réunit un intérêt interne à un degré important de contrôle. Vigilantes du bonheur et de l'évolution de leurs employés, cela au travers l'encouragement de la participation, la confiance et la communication interpersonnelle, or ce type de culture résulte un attachement prépondérant à l'entreprise.
- La culture de type «innovation» est marquée par un intérêt externe et par une grande flexibilité. Gratifiant la créativité, l'ouverture au changement et l'apprentissage. Cependant, la communication est particulièrement informelle.
- La culture de type «règles» forme un contrôle rétréci sur le comportement de leurs employés et elle est orientée vers son processus interne. Ces entreprises se caractérisent par une forte formalisation du travail, une rationalisation des actions, une communication plutôt formelle.
- La culture de type «but» est surtout orientée vers leur marché externe, prospectant à renforcer leur position par une grande rationalisation des processus internes. L'entreprise pilote le comportement de ses employés vers la réalisation de ses objectifs par plusieurs moyens comme la planification, le management par objectifs, les récompenses au mérite, etc.

---

<sup>184</sup> Brangier. E, Lancy. A, Louche. C, Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations, Presses Universitaires de Nancy, 2004, 511.512.

### Section 03 : L'environnement externe de l'entreprise:

L'analyse de l'environnement aide les entreprises à prendre les décisions pertinentes sur le terrain, celles qui assureront la pérennité de l'entreprise. Elles auront un impact direct et indirect sur l'ensemble de l'entreprise.

#### 1. L'environnement multidimensionnel :

Deux voies peuvent être présentées pour exposer l'environnement de l'entreprise, la première est de segmenter l'environnement global selon les grands domaines de la vie en société (Modèle de PESTEL), la seconde voie possible est de retenir les acteurs qui guident la conduite stratégique de l'entreprise (parties prenantes).

##### 1-1 Le modèle de PESTEL :

Le modèle de PESTEL est appliqué pour aider à examiner les grandes variables de l'environnement d'une entreprise, il est considéré comme un outil intéressant pour comprendre l'augmentation ou le déclin des marchés et, par conséquent, la position, le potentiel et la direction des affaires et la situation réelle des différentes variables que peuvent influencer la vie d'une entreprise <sup>185</sup>.

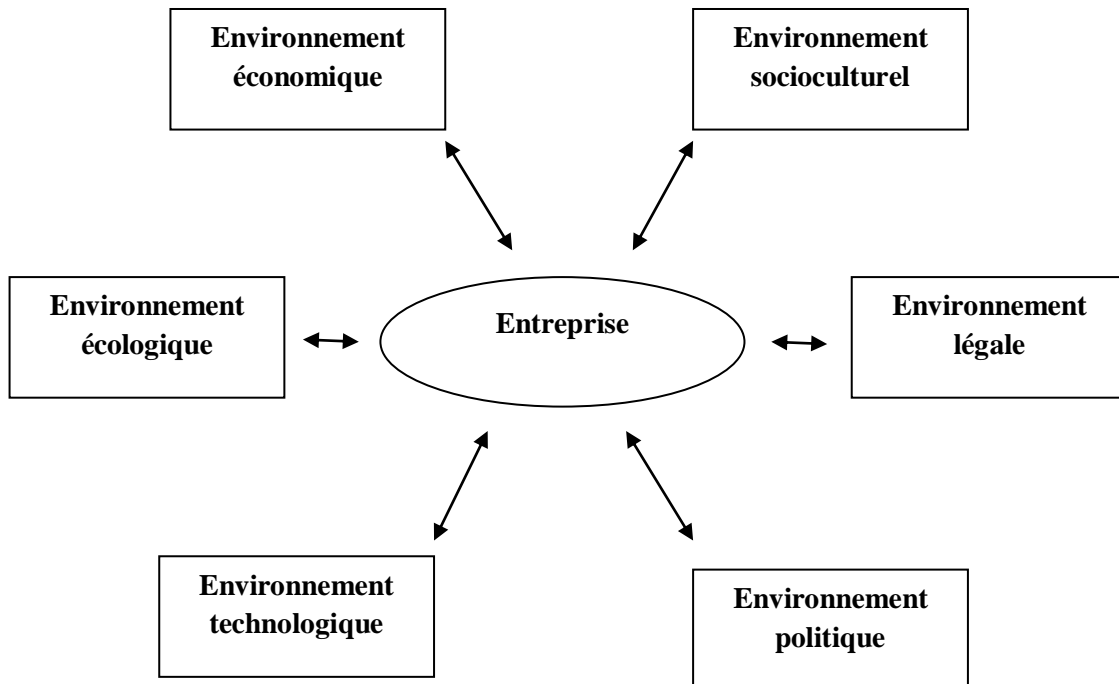
Il est indispensable de comprendre l'environnement général dans lequel elle opère. En effet, les grandes tendances présentes au niveau du macro-environnement peuvent avoir un impact sur les choix stratégiques des entreprises .Cela revient à décrire les six grands thèmes : politique, économique, financier, technologique et sociologique<sup>186</sup> :

---

<sup>185</sup> J .A.Montalvan Espinoza et al , Neutrosophic sets and systems , Book series , Vol 27, University of new Mexico , 2019, p 230.

<sup>186</sup> Thomas del marmol et al, Devenez un as de la stratégie, édition la bibliothèque du manager, 2018, p16-17

Figure 12: Environnement de l'entreprise selon le modèle de PESTEL



Source: Johnson.G, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Pearson edition, Twelfth edition, 2019, p 63.

- **Les variables politiques :** elles se résument sur les tendances politiques d'un pays, des pouvoirs publics qui prennent de plus en plus des décisions qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur les opérations quotidiennes de l'entreprise à titre d'exemple pressions gouvernementales, politique monétaire, subsides, le taux de corruption, le degré d'interventionnisme de l'état, politique import/ export, etc.
- **Les variables économiques :** constituent un élément primordial dans la vie de l'entreprise, l'évolution du PIB d'un pays, son taux de croissance, de chômage d'inflation, le pouvoir d'achat de ses habitants, etc. s'avère des variables importantes pour disposer l'ensemble des facteurs nécessaires à la prise de décision stratégique.
- **Les variables socioculturelles :** considérer les caractéristiques d'une population (démographie, pyramide des âges, niveau d'éducation, ...) pour en concevoir les conduites d'achat est une tâche nécessaire pour chaque entreprise, aussi analyser les traditions, les influences religieuses et

socioculturelles (mode, médias, style de vie, ...) cela permet à l'entreprise d'anticiper les besoins spécifiques des individus.

- **Les variables technologiques :** l'évolution technologique a pu bouleverser radicalement la gestion des activités de plusieurs entreprises, les variables technologiques pourraient bien transformer tous les codes. Il apparaît donc spontané d'enquêter sur les différentes pratiques en matière de recherche et développement et d'innovation dans le domaine qu'appartient une entreprise ainsi l'importance des dépenses de l'état destinées pour faire évoluer ce domaine , la politique de propriété intellectuelle et de protection de brevets , l'intensité et création technologique, etc. enfin remettre continuellement en question sa veille technologique .
- **Les variables écologiques :** les changements climatiques, la pollution, la gestion des déchets, l'importance donné à la protection de l'environnement et à l'écologie diffèrent d'un pays à l'autre, plusieurs aspects qui intéressent et inquiètent les populations, cet intérêt se renvoie de plus en plus aujourd'hui sur le monde du business ,à titre d'exemple le contrôle de la consommation énergétique ou celui du taux de pollution ,la gestion des déchets et recyclage peuvent influencer le déroulement de plusieurs opérations d'une entreprise à l'autre .
- **Les variables légales :** les variables légales se changent d'un pays à l'autre, elles composent aujourd'hui l'un des meilleurs méthodes de se défendre contre les incertaines attaques judiciaires et d'agir au mieux en fonction des contraintes légales, cependant s'avertir des réglementations est une tâche importante pour chaque entreprise où elle se situera, par exemple droit de travail, droit de commerce, normes comptables et réglementation financière, loi sur les monopoles, etc.

l'objectif de ce modèle demeure dans l'exploration des changements macroéconomiques inéluctables qui pourraient avoir un impact notable sur le développement d'une entreprise ,or ce qui est important n'est pas de réaliser une étude exhaustive de l'environnement externe ; l'analyse approfondie des variables macroéconomiques ne se considère comme pertinente sauf si elle est faite que par

rapport à une entreprise bien distincte , afin que cette dernière puisse prévoir les modifications probables à son échelle<sup>187</sup> .

Il est donc prépondérant d'appréhender dans quel environnement évolue l'entreprise pour cela, le modèle de PESTEL a un double objectif <sup>188</sup>:

- Énoncer le macro environnement et ses primordiales composantes ;
- Déchiffrer son bouleversement futur et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux, et environnementaux.

### **1-2 L'environnement des parties prenantes :**

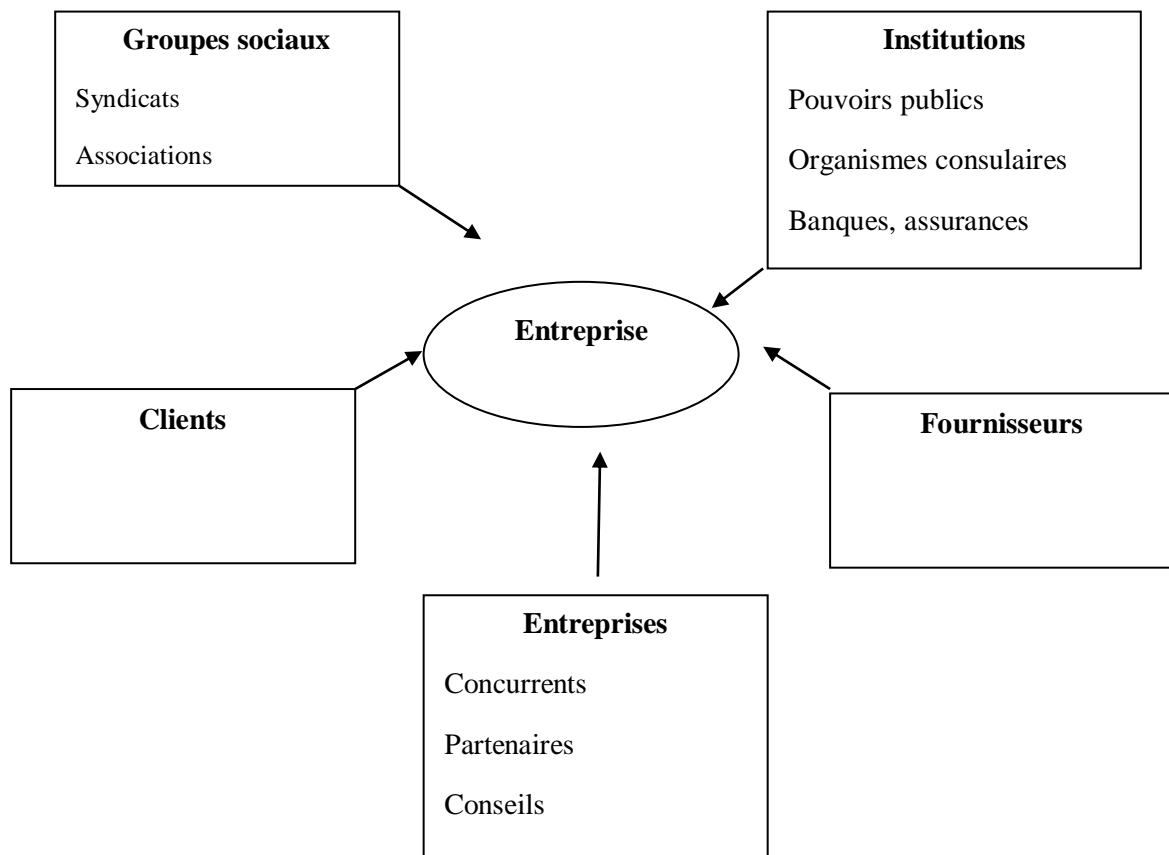
La seconde voie possible est de retenir les acteurs qui déterminent l'évolution et le comportement stratégique de l'entreprise, car la survie à long terme d'une entreprise dépend de sa capacité à comprendre et à satisfaire ses parties prenantes, ces derniers se résument dans la figure ci-dessous :

---

<sup>187</sup> Thomas del marmol et al, Devenez un as de la stratégie, op.cit, p 19.

<sup>188</sup> Lehmann O,Leroy et al , op.cit, p 30.

Figure 13 : l'environnement des parties prenantes



Source : Chales Mathé .J, *Analyse et management stratégiques*, Edition L'harmattan, 2010, p25

Toutefois, la combinaison des deux voies offre une vision dynamique de l'environnement de l'entreprise, elle représente le résultat de multiples variables que jouent dans les choix de la vie de l'entreprise.

En termes de management stratégique, l'entreprise doit exploiter davantage les mutations environnementales sans négliger qu'elle peut être à l'origine de celles-ci. L'entreprise est à la fois spectatrice et actrice de l'environnement.

### **2- L'environnement concurrentiel :**

#### **2-1 L'analyse de la demande :**

Pour mieux comprendre l'environnement économique, on s'appuie dans un premier temps sur la demande, cette dernière est considérée comme l'ensemble des personnes ou entreprises susceptibles d'acheter un produit ou un service donné, l'analyse de cette demande consiste d'abord à identifier ses caractéristiques

quantitatives ou qualitatives puis à déterminer les visions futures<sup>189</sup>. L'entreprise peut se fonder sur plusieurs critères adaptés à la demande et qui eux même influencés par de multiples facteurs, or ces principales caractéristiques de la demande se résument dans le tableau suivant :

**Tableau 13: Analyse de la demande**

<b>Evolution de la demande</b>	Stabilité (saisonnalité, phase dans cycle de vie) Influence de la démographie Evolution du goût des acheteurs Changement dans les styles de vie Apparition de substituts Impact de la technologie, etc.
<b>Taille et croissance des marchés</b>	Taille de marché Croissance passée et envisagée, etc.
<b>Nature et caractéristiques de la demande</b>	Besoin et usage Motivation d'achat Sensibilité par rapport aux prix Capacité financière des acheteurs Fidélité de la clientèle Fréquence d'achats Caractéristiques des canaux de distribution, etc

Source : Baldegger .R, M.Pasquier , **Le management dans un environnement dynamique : concepts ,méthodes et outils , édition de boeck ,1ere édition , 2014 ,p 115.**

L'ensemble des facteurs évoqués, nature, caractéristique et évolution de la demande, taille et croissance des marchés, permet à chaque entreprise d'avoir une vision lumineuse des différents déterminants de la demande .Cette phase d'analyse de demande permet de prévoir les opportunités de développement et les menaces auxquels les entreprises sont confrontées .

### 2-2 L'analyse de l'offre :

La notion de l'offre désigne le bien, le service ou la combinaison des biens et services fournie par une entreprise à une clientèle visée pour répondre à ses

---

<sup>189</sup> L .Lavorata. P.Ntoko.et al , Mercatique Tle STG , Edition Bréal , 2007, P 31.

## CHAPITRE 2 : L'environnement de l'entreprise

---

attentes<sup>190</sup>. Cette notion s'effectue à travers deux notions courantes : le secteur et l'industrie.

**Le secteur (marché générique) :** le secteur rassemble les entreprises de nature différentes dont l'objectif est de répondre au même besoin économique permanent (alimentation, santé, transports,...)

**L'industrie : (marché principal) :** « l'industrie est un ensemble de firmes qui fabriquent des produits étroitement substituables »<sup>191</sup>, l'industrie regroupe les offres identiques

On résume les points essentiels caractérisant l'offre dans le tableau ci-dessous :

**Tableau14 : Analyse de l'offre**

<b>Capacité de l'industrie</b>	Sous ou sur capacitaire Possibilité et coût de stockage Coût de développement de la capacité de l'offre
<b>Structure des coûts</b>	Coût de la main d'œuvre, de la matière première. Importance des coûts fixes par rapport aux coûts variables Existence d'économie d'échelle ou effets d'expérience
<b>Caractéristiques du secteur</b>	Degré de concentration Barrières à l'entrée, à la sortie.
<b>Financement</b>	Besoin financier de l'industrie Modes de financement de l'industrie Sources de financement de l'industrie
<b>Technologie et société</b>	Degré de maturité de l'industrie Défis sociopolitiques Technologie utilisée
<b>Distribution</b>	Nature des canaux de distribution (taille, nombre,...)

**Source : Baldegger .R, M.Pasquier , Le management dans un environnement dynamique : concepts ,méthodes et outils , édition de boeck ,1ere édition , 2014 ,p 117.**

---

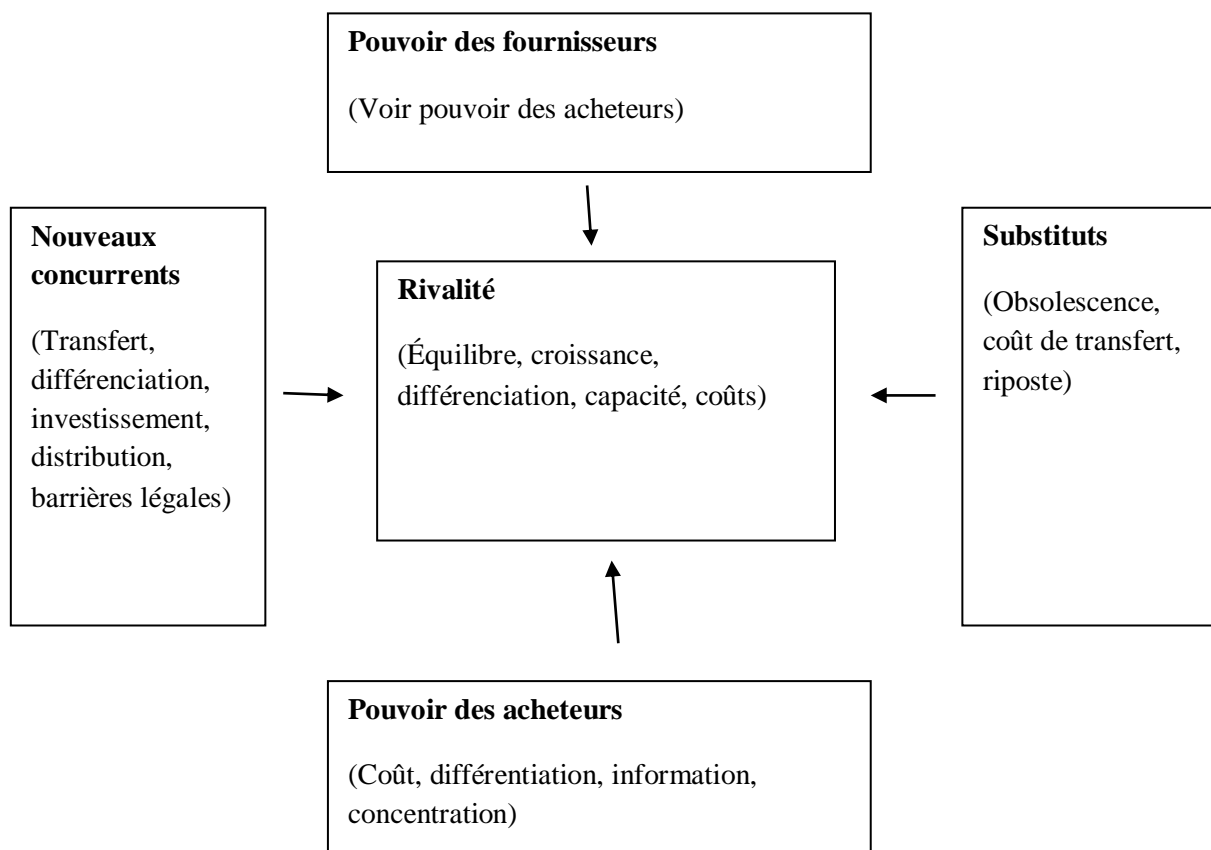
<sup>190</sup> L .Lavorata. P.Ntoko.et al , Mercatique Tle STG , op.cit , P 54.

<sup>191</sup> JL Magakian,MA.Payand , op.cit ,p 94.

### 2-3 Analyse de la concurrence

Une des approches les plus complètes de l'analyse concurrentielle est celle proposée par Michael Porter(1982)<sup>192</sup> ; elle consiste à considérer que toute entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel et que, pour y arriver, elle doit prendre en compte et maîtriser les cinq forces que se résument dans la figure suivante :

**Figure 14: Modèle des cinq forces de porter**



Source : Baldegger .R, M.Pasquier , Le management dans un environnement dynamique : concepts ,méthodes et outils , édition de boeck ,1ere édition , 2014,p 127.

#### a) La rivalité existante entre les concurrents

De plus la prise en compte de l'environnement d'une entreprise et ses compétences dans la définition de la stratégie d'une entreprise, l'étude des mouvements des concurrents représente une tâche indispensable .Cette rivalité

<sup>192</sup> M.Porter , choix stratégiques et concurrence ,techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ,édition economica , 1982, p 55.

dépend principalement de la dynamique de la demande, du degré de diversification de l'offre, du nombre et de la taille des concurrents, des barrières à l'entrée et à la sortie.

### **b) Menaces d'entrants potentiels (nouveaux concurrents) :**

Cette menace est conditionnée par l'importance des barrières à l'entrée, or de plus que l'entrée dans un secteur est facile (barrières à l'entrée sont faibles), de plus que les concurrents existants sont peu protégés par les nouveaux entrants, ces derniers qui apportent généralement des aptitudes de production supplémentaires et une énergie de vendre leurs produits et services, l'effet immédiat de l'entrée de ces nouveaux concurrents est une augmentation de l'agressivité commerciale entre les entreprises et une pression sur les prix.

Nonobstant, les barrières à l'entrée peuvent être de nature financière, commerciale, réglementaire ou aussi elles peuvent concerner les conditions liées aux processus de conception, de production, des économies d'échelle, de l'effet d'expérience, ou encore par des stratégies de dissuasion des entreprises déjà implantées dans ce secteur.

### **c) La menace des produits de substitution :**

Une autre influence de l'intensité de la concurrence au sein d'un secteur industriel, est le risque de substitution. Chaque entreprise dans une industrie donnée est en concurrence, au sens large, avec des entreprises d'autres secteurs, généralement lorsque les menaces de substitution sont fortes, le secteur est peu attractif.

La menace des produits de substitution est mesurée par la possibilité de remplacement des produits existants par de nouveaux produits, ces derniers doivent remplir les fonctions que les produits existants ou satisfaire les mêmes exigences révélés par les clients.

### **d) Le pouvoir des fournisseurs :**

Le pouvoir des fournisseurs est traduit par l'aptitude de négociation des différents fournisseurs de l'entreprise cela est lié au nombre et aux compétences

spécifiques possédées par les fournisseurs. Si le nombre de fournisseurs est réduit, leur pouvoir sur les entreprises est fort difficilement interchangeable ce qui représente une réelle menace pour l'entreprise, et il en va différemment dans le cas contraire.

### e) **Le pouvoir des clients :**

Le pouvoir des clients est aperçu généralement par la distribution, le pouvoir de négociation de la distribution dépend du degré de concentration du système de distribution et du nombre d'entreprises qui commercialisent la même catégorie des produits ou services .à cet égard les clients possèdent une situation de force lorsque l'offre est nombreuse et peu différenciée.

Aussi, le rapport de force avec les clients s'articule sur le nombre de clients ; quand le nombre de clients est faible, et donc leur pouvoir individuel puissant, l'attractivité du secteur est réduite, et vice versa.

### **3- Optiques de la concurrence :**

L'étude du système concurrentiel est au cœur du management stratégique, qu'il mérite une concentration particulière, évaluer l'influence ou les distinctifs de l'environnement dans lequel échange l'entreprise est un point clé pour avancer la stratégie .Sous cet angle la concurrence peut être abordée en deux optiques : une optique structurelle (statique) et une optique dynamique <sup>193</sup>

#### **3-1 L'optique structurelle :**

Cette optique met l'accent sur les positions des entreprises en concurrence, il s'agit de saisir les spécificités de la situation concurrentielle à un moment donné .Cette approche structurelle favorise l'influence de l'environnement où à l'inverse celle de l'entreprise dans le choix stratégique.

##### **3-1-1 la motricité environnementale :**

Le rôle moteur accordé à l'environnement dans le choix d'une stratégie concurrentielle résulte du modèle de l'économie industrielle dont les structures de marché influencent les orientées des firmes et par suite leur niveau de performance.

---

<sup>193</sup> J. Chales Mathé, op.cit , p 28.

Le modèle des cinq forces, celui de la chaîne de valeur sont des outils de management pour aider aux choix stratégiques.

✓ Le modèle de cinq forces s'intéresse notamment à l'environnement concurrentiel d'une activité donnée de l'entreprise

✓ Le modèle de la chaîne de valeur s'intéresse au fonctionnement de l'entreprise en tant qu'offreuse distincte sur un marché.

La chaîne de valeur expose la capacité d'une entreprise à obtenir un avantage concurrentiel, avec l'enchaînement de deux types d'activités : les activités élémentaires et les activités de support.

**Les activités élémentaires** elles concernent la logistique interne, la logistique externe, la production, le marketing et la gestion de relation client .

**Les activités de support** ce sont des activités caractéristiques et transversales ,elles concernent le système de gestion (finance , administration ) , recherche et développement , gestion des ressources humaines .Ce modèle souligne l'importance de la valeur apportée au marché pour défendre la fonction économique de l'entreprise .

### 3-1-2 La motricité organisationnelle :

l'idée centrale de cette approche est qu'une entreprise peut créer un avantage concurrentiel grâce à un management adapté et pertinent de ressources jugées stratégiques, dans ce cas c'est l'environnement qui s'adapte à l'entreprise et non l'inverse comme le cas du précédent (motricité environnementale) .Dans cet esprit le plus important pour une entreprise est de décrire parfaitement les caractéristiques stratégiques des ressources comme l'explique la théorie VRIO (valeur –rareté –inimitabilité- organisation) ,ces quatre critères permettent à chaque entreprise d'estimer le caractère de ses ressources que ce soit le type de ressources matérielles ou immatérielles

### 3-2 L'optique dynamique :

Avec l'évolution technologique rapide, un environnement commercial très incertain et de faibles barrières de changement, on passe de l'optique structurelle de la concurrence à l'optique dynamique avec la notion de capacités dynamiques de

l'entreprise ( Teece D.J , Pisano G, Shuen A 1997) . Ces capacités représentent les capacités managériales à ajuster les compétences de l'entreprise à mutations environnementales dans le but de disposer une adéquation entre les compétences de l'entreprise et les attentes de l'environnement.

Cependant ces deux optiques concurrentielles peuvent être additionnels qu'antonymes. Elles peuvent être utilisées ensemble par chaque entreprise avec avantage pour mieux maîtriser la concurrence réelle.

#### **4- Les stratégies concurrentielles de mouvement :**

Comme nous avons examiné dans un premier lieu les stratégies de positionnement (stratégies de coût, stratégies de différenciation , stratégies de concentration) , nous examinerons dans un second temps les stratégies de mouvement .L'analyse s'est d'abord portée sur la réflexion de la façon d'une entreprise d'acquérir une valeur propre sur un marché donné compte tenu des offres en présence, cela à travers les stratégies de positionnement , quoique avec l'évolution massive de la concurrence , l'analyse a porté son attention sur les moyens de conserver et particulièrement renouveler l'avantage concurrentiel cela à travers les stratégies de mouvement .

Nonobstant le choix des stratégies ne doit pas comporter uniquement à accéder la meilleure position concurrentielle mais aussi à faire évoluer efficacement cette position dans le temps, sous cet angle on peut citer les stratégies de mouvement en complément des stratégies de positionnement.

Trois types de mouvements sont réalisables dans le cadre du management de l'avantage concurrentiel <sup>194</sup>:

#### **4-1 Stratégie de rupture (La création d'un nouvel avantage) :**

Elle se présente avec des stratégies d'action radicales de création d'un nouvel avantage reposent sur la recherche d'un déséquilibre concurrentiel favorable à l'entreprise. Elle s'aperçoit par un écart spécifique de l'offre actuelle du marché .Cette stratégie peut toucher qu'un seul domaine d'activité stratégique ou plusieurs DAS dont rendent la position concurrentielle de l'entreprise sensible avec l'accroissement de l'incertitude .à cet égard les entreprise doivent être prudentes en

---

<sup>194</sup> J. Chales Mathé, op.cit, p123.

suivant ce type de stratégie et elles doivent déterminer le contenu de cette stratégie d'une part et le moment opportun de sa mise en œuvre d'une autre part.

Le contenu de cette stratégie s'estime en fonction des transformations portées à la valeur perçue du produit et de la façon de fabrication, cela peut être capturé à travers le degré de nouveauté commerciale ou celui de la nouveauté technologique.

Or, le choix du moment idéal de rupture se pose selon plusieurs variables, le plus important est l'existence d'une cohérence entre les compétences de l'entreprise et les conditions du marché, ainsi le profit que peut tirer l'entreprise de cette stratégie.

Cependant cette stratégie est une forme d'innovation stratégique, cette dernière s'explique comme une innovation radicale portant sur le business model<sup>195</sup> qui représente un outil efficace pour garantir de la cohérence d'une stratégie et l'offre d'une entreprise.

### 4-2 Stratégies d'adaptation (le renouvellement de l'avantage) :

La transformation créatrice de la chaîne de valeurs est aussi considérée comme une source prépondérante d'un avantage concurrentiel or, les stratégies d'adaptation s'exposent sous deux formes :

- **La stratégie d'intégration (internalisation) :** la stratégie d'intégration est attribuée à travers l'internalisation des activités de la chaîne de valeurs, son objectif primordial est la modification et la répartition des rôles des acteurs et des activités ainsi leur contrôle dans tous le cycle d'exploitation pour une formulation avantageuse de l'offre de l'entreprise sans la nécessité de bouleverser incontestablement la nature de cette offre.
- **La stratégie d'externalisation :** cette stratégie est fournie à travers l'externalisation des activités de la chaîne de valeurs, comme le recours à des spécialistes, la sous-traitance ou bien une délégation de quelques fonctions de l'entreprise , l'objectif principal de cette stratégie est la prospection de diminution des coûts ainsi le développement des marchés de prestataires sans détruire les compétences stratégiques de l'entreprise .

---

<sup>195</sup> Lehmann O, Leroy et al , op.cit., p 131 .

### 4-3 Stratégie de protection (le maintien de l'avantage) :

Cette stratégie consiste à chercher l'appui de l'avantage actuel de l'entreprise en exploitant les capacités de l'entreprise d'une part et les opportunités externes d'une autre part. Cette stratégie peut se présenter en deux catégories comme suit :

- **La stratégie de verrouillage :** elle s'articule sur la protection des activités de l'entreprise envers les différentes manières de concurrence, elle s'évolue vers l'environnement externe de l'entreprise en installant dans un premier lieu des barrières à l'entrée. Cette installation se fait par multiples façons à titre d'exemple l'accélération de l'innovation, développement de la politique de communication, la construction d'un réseau relationnel particulier, etc.

- **La stratégie de leviers :**

La conservation de l'avantage obtenu peut également se former sur une exploitation énergique des ressources internes de l'entreprise une meilleure synergie entre ses activités. Cela à travers l'identification des leviers de croissance qui permettent de stimuler les avantages concurrentiels actuels. Ces leviers s'appréhendent sous la forme d'accélérateurs de croissance et d'actifs stratégiques.

Dans cet esprit il s'agit de trois types d'accélérateurs de croissance peuvent permettre d'endurer l'avantage concurrentiel avec un assemblage et un ajustement fréquent :

- Les accélérateurs de réseaux (capacité de l'entreprise à construire un réseau de collaborateurs qui change simultanément avec le développement de l'entreprise)
- Les accélérateurs de pouvoirs de marché (la recherche d'une position du leader, une image notoire et un certain contrôle sur l'environnement)
- Les accélérateurs d'apprentissage (bénéficiassions de l'effet d'expérience, exploitation de la clientèle de la technologie).

### 5- Les sources de l'avantage concurrentiel :

L'avantage concurrentiel est un concept qui décrit le degré d'avantage relatif détenu par une entreprise dans son secteur ou un marché par rapport à d'autres entreprises avec lesquelles elle a une concurrence directe ou indirecte, ou avec

lequel son utilisation des personnes, des finances et des ressources doit être comparé.<sup>196</sup> Autrement dit l'avantage concurrentiel est une force fondamentale que l'entreprise doit posséder, afin de disposer une supériorité sur leur rivales.

M.E. Porter (1985) fait remarquer que l'avantage concurrentiel est au cœur de la performance d'une entreprise sur des marchés concurrentiels. Il suggère que les sources potentielles d'avantage concurrentiel sont partout dans une entreprise, chaque unité organisationnelle a un rôle qui doit être défini et compris. Tous les employés, indépendamment de leur distance du processus de formulation de la stratégie doit reconnaître leur rôle en aidant une entreprise à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel s'articule aussi sur la capacité d'une entreprise à développer les éléments de son offre, ces éléments qui ont une valeur pour ses clients, cette valeur doit être supérieure à celle des concurrents pour la construction d'un réel avantage concurrentiel .Cependant la création de valeur pourrait être compris comme la somme que les clients sont prêts à payer<sup>197</sup> L'analyse de la concurrence revient à s'enquêter sur les liens qui joignent deux offres ou plus, d'une part, sur un marché donné et, d'autre part, dans les représentations individuelles (c'est à dire la façon dont les consommateurs mettent en concurrence une ou plusieurs alternatives pour un contexte donné). Pour cela, les concepts de similarité et de substituabilité permettent d'analyser la réalité du consommateur, alors que le concept de concurrence relève de la réalité du marché<sup>198</sup>.

Or on résume les différentes sources de l'avantage concurrentiel comme suit :

**5-1 L'innovation stratégique** : l'importance de l'innovation a été connue grâce aux travaux de Joseph Schumpeter au début du 20<sup>ème</sup> siècle, elle représente l'un des défis des entreprises pour assurer une profitabilité à long terme une création d'un avantage concurrentiel durable dans un environnement devenu hyper compétitif, toutefois on distingue deux grands types d'innovation<sup>199</sup> :

---

<sup>196</sup> Tony Modern ,op.cit. , p 49

<sup>197</sup> I Calmé , J Hamelin et al ,op.cit, p 117.

<sup>198</sup> Sylvie J, Mars MC , et al , Introduction au Marketing :Cultures de consommation et création de valeur , Edition Pearson éducation , 2014, p 89.

<sup>199</sup> Lehmann O,Leroy et al ,op.cit., p135

- Les innovations de rupture (discontinues, radicales) : elles s'articulent sur le changement des règles de jeu, établissement d'un nouveau cycle d'innovation.

le type de stratégie qu'accompagne cette innovation a été élaboré avec succès par Kim et Mauborgne sous le nom de « stratégie d'océan bleu » qui revient à discerner de nouveaux marchés vierges et vaste comme l'océan où ni l'offre ni la demande existe, au lieu de se battre sur un marché saturé ou la concurrence est féroce (océan rouge).

- Les innovations d'amélioration (incrémentales) : s'inscrivent dans un cycle d'innovation qui subsiste déjà, elles se dévoilent souvent par des améliorations de l'offre de l'entreprise ou de son processus de production.

Selon Schumpeter<sup>200</sup>, l'innovation est tout d'abord une entrée réussie sur le marché d'un nouveau produit (amélioration technique, changement de design d'un produit existant ou création d'un nouveau produit etc.) , d'un nouveau procédé (modifications dans le processus de fabrication comme l'acquisition d'une nouvelle machine) ou d'une nouvelle forme organisationnelle (réorganisations des fonctions au sein de l'entreprise, nouvelles techniques, externalisation de certaines tâches etc.)

Cette classification de Schumpeter nous fait comprendre que l'innovation est liée d'une façon lumineuse à l'activité de l'entreprise, et elle fait partie intégrante aux objectifs de concurrence de chaque l'entreprise .

### **5-2 Les ressources stratégiques :**

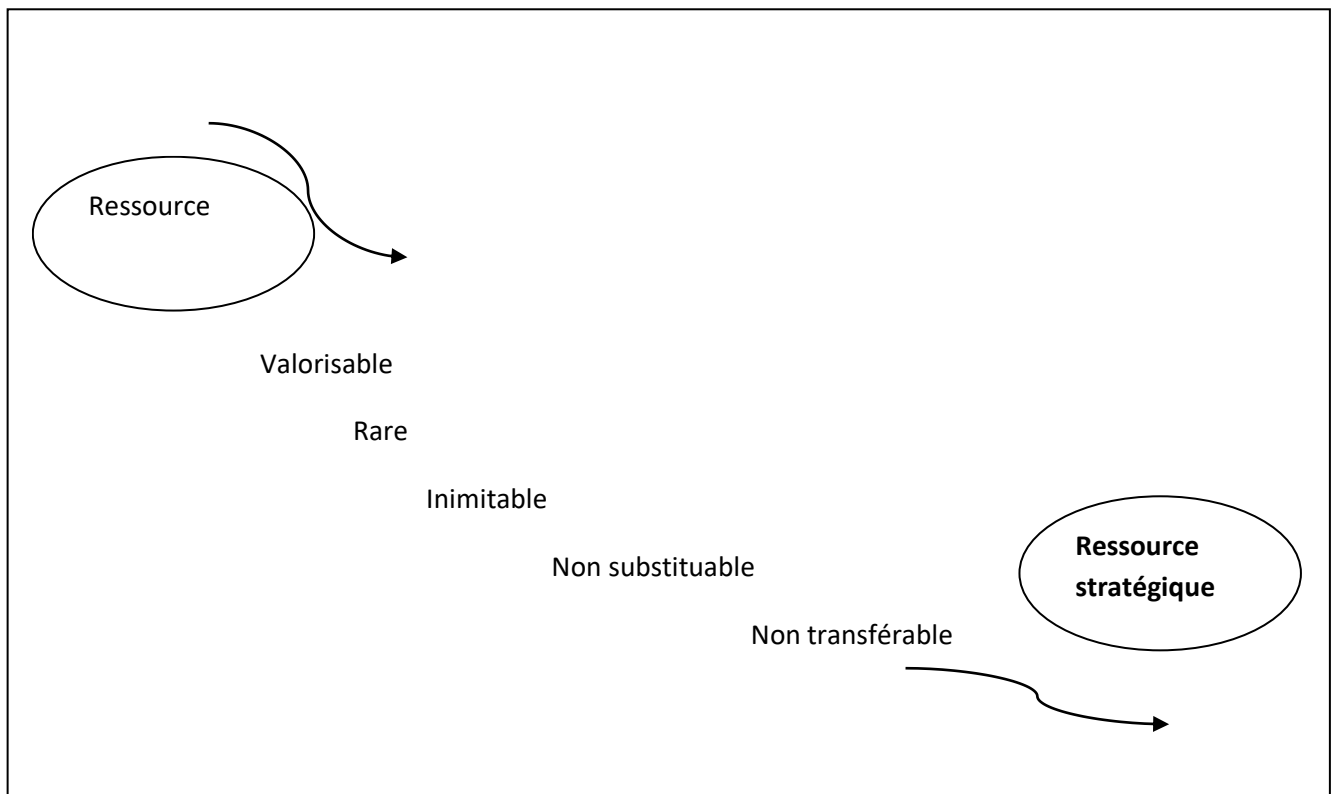
L'ensemble des ressources et compétences disposées par chaque entreprise constitue une source fondamentale de son avantage concurrentiel ou plus précisément la valeur de ses ressources. Les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas la même valeur concurrentielle, et l'élaboration de toute stratégie doit s'appuyer sur une utilisation intelligente de certaines ressources

Selon Barney et Grant des caractéristiques distinctives doivent être disposé au niveau des ressources de l'entreprise cela pour former son avantage concurrentiel, ces caractéristiques se résument dans la figure ci-dessous :

---

<sup>200</sup> | Calmé , J Hamelin et al, op.cit , p 155

Figure15 : Modèle du filtre VRIST



Source : Lehmann O, Leroy et al ,Strategor :toute la stratégie d'entreprise , Edition Dunod , 7eme ,2016.p 177

-**Valorisable** : avoir une valeur significative

- **Rare** : difficilement accessible et partagée par les acteurs d'une même activité, pour aboutir un avantage concurrentiel.

- **Inimitable** : difficilement imitable par les concurrents (conditions historiques, ambiguïté causale, complexité sociale)

- **Non substituable** : plus il est ardu de découvrir des substituts à une composition de ressources, plus ces dernières sont probablement capables de soutenir un avantage concurrentiel dans le temps.

- **Non transférable** : la transférabilité d'une ressource est la possibilité de vendre ou d'acquérir une ressource sur le marché, les ressources difficilement transférables créent un maximum de valeur surtout lorsqu'elles sont bien exploités par l'entreprise qui les dispose.

Enfin ses ressources que possède chaque entreprise doivent être durables pour maintenir un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents, les ressources les plus durables forment donc des bases très solides d'avantage concurrentiel.

Le maintien de l'avantage concurrentiel s'articule aussi sur l'entretien des compétences, les enrichir, les répliquer, les faire développer et surtout les arranger avec d'autres ressources au travers un processus maîtrisé <sup>201</sup>

### 5-3 Compétences clés:

Les ressources stratégiques de chaque entreprise doivent être combinés avec des savoirs faire et améliorés grâce aux compétences de l'entreprise, car le succès d'une entreprise n'est exclusivement fonction du niveau de ressources dont elle dispose par rapport à ses concurrents .Il va encore découler aux modes de déploiement de ces ressources au travers les divers savoir faire de l'entreprise qu'elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus .

Ces compétences représentent ce qu'une entreprise fait mieux que les autres, elles constituent le cœur de métier de l'entreprise<sup>202</sup>. Toutefois il existe trois classes de compétences différentes, les compétences fondamentales, les compétences nécessaires et les compétences additionnelles <sup>203</sup>:

- **Compétences additionnelles** : elles sont généralement autonomes des secteurs d'activités dans lesquels l'entreprise évolue, chaque entreprise dispose des compétences minimum pour assurer le suivie de ses activités que permettent sa gestion d'infrastructure, or ces compétences sont largement très répondues et elles ne forment que rarement une source d'un avantage concurrentiel.
- **Compétences nécessaires** : elles sont communément dépendantes des secteurs industriels dans lesquels l'entreprise survie, car chaque secteur industriel se caractérise par des compétences spécifiques dont les entreprises doivent maîtriser .Or dans le monde des affaires il peut nécessairement exister des différences en termes de maîtrise ou d'expertise sur ces compétences, mais malgré cela il est ardu de créer un avantage concurrentiel

---

<sup>201</sup> Lehmann O, Leroy et al , op.cit., p189

<sup>202</sup> M.Cartier, H.Delacour et al, op.cit., p 39

<sup>203</sup> Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies : concepts. Méthodes mise en œuvre, op.cit, p 77-78.

durable en se basant sur ce type de compétences car même si les niveaux de maîtrise se varient au sein de l'industrie ,il est facile pour une entreprise de développer les stratégies d'imitation de ses concurrents puisqu'elles disposent les mêmes fondements .

- **Compétences fondamentales (clés)** : ce sont des compétences que l'entreprise est la seule ou parmi les rares, à maîtriser dans un secteur industriel donné, elles proviennent de la fusion de complexes technologies et de la coordination de différentes capacités de production .Elles se déterminent par trois caractéristiques : 1) être employable dans différentes activités et secteurs industriels 2)participer significativement à la création de valeur pour le client, 3) être spécifique et difficile à imiter par les concurrents .

Cependant ces compétences clés d'aujourd'hui ne doivent être celles de demain, car la durée de vie d'une compétence est limitée et que les avantages concurrentiels qu'elle permet de développer sont temporaires, l'entreprise doit se demander sur les évolutions du futur afin de les prévoir, à cet égard l'entreprise commence par l'anticipation de l'évolution du domaine d'activité pour soutenir son avantage concurrentiel<sup>204</sup> .

### 5-4 La technologie :

La technologie présente un moyen sérieux d'acquérir ou de soutenir un avantage concurrentiel, un facteur clés de succès selon Horwitch la technologie est « la capacité d'inventer un moyen reproductible de générer des produits, des processus ou des services nouveaux ou rénovés », on peut distinguer trois types de technologie<sup>205</sup> :

- **Les technologies de base** : qui ne représentent pas un facteur clés de réussite.
- **Les technologies clés** : qui ont une influence capitale sur la situation concurrentielle.
- **Les technologies émergentes** : encore en phase de l'expérimentation.

---

<sup>204</sup> Dan A.Seni, Analyse stratégique et avantage concurrentiel , édition presses de l'université de Québec , 2013 , p 65.

<sup>205</sup> Soutenain JF , Farcet Philippe et al, op.cit, p 299.

L'impact de la technologie pour se construire une stratégie technologique s'exprime à travers trois variables : la difficulté technologiques, la fréquence des changements technologiques et l'accessibilité technologique

Cependant toute admission de nouvelle technologie, que ce soit une nouvelle machine, de nouveau savoir-faire, de nouvelles compétences entraîne des changements en chaîne dans l'entreprise qui peuvent être plus en moins sérieux.

Or, l'existence d'une cohérence entre une nouvelle technologie ou une innovation portée d'une part et le savoir faire, les moyens (humains, techniques, financiers) d'une autre part est le cœur de la réussite de l'entreprise , si une entreprise apporte à titre d'exemple une innovation ou technologie loin de son métier , les bouleversements seront graves et risqués , comme des confusions sur la définition des tâches , répartition du travail ,etc.

Malgré les risques que peut entraîner l'innovation au sein de chaque entreprise avec de multiples désordres apportés, ne pas innover conduit à une dégradation progressive de compétitivité d' l'entreprise<sup>206</sup>, l'innovation qu'elle que soit son type, change l'espace concurrentiel dans lequel évoluent les entreprises, une source de bouleversements des règles de concurrence, elle représente une source d'avantage concurrentiel.

### **5-5 La chaîne de valeur :**

Selon porter<sup>207</sup> « l'avantage concurrentiel provient essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients », La chaîne de valeur admet de concevoir comment l'entreprise génère de la valeur pour ses clients en produisant ses produits ou services et ainsi, d'avouer ses sources d'avantage concurrentiel.

L'analyse de la chaîne de valeur admet d'accomplir des choix au niveau stratégique afin de soutenir l'avantage concurrentiel de l'entreprise, en comparant sa chaîne de valeur à celle de ses concurrents, l'entreprise peut approfondir les sources de son avantage concurrentiel et la pertinence de ses frontières. Cette comparaison avec les concurrents permet à l'entreprise d'interpréter où se génère sa valeur

---

<sup>206</sup> | Calmé , J Hamelin et al , ,op.cit , p 158.

<sup>207</sup> Soutenain JF , Farcet Philippe et al , ,op.cit , p 302.

ajoutée et quelle type de stratégie à choisir, par exemple une entreprise peut créer un avantage concurrentiel par les coûts si cette entreprise exerce ses activités avec un coût cumulé inférieur à celui des concurrents ou même elle peut adopter une stratégie de différenciation à travers l'acquisition d'une caractéristique unique à laquelle les clients sont liés.

Quelques fonctions de la chaîne de valeur peuvent ne pas créer de valeur, voire même en détruire, dans ces cas l'entreprise peut décider à titre d'exemple d'externaliser les activités principales ou de support concernées<sup>208</sup>.

### 5-6 S'investir dans le développement durable :

De nouvelles contraintes apparaissent et augmentent les règles de jeu, en plus de la dimension économique à travers la création de la richesse et la maximisation des profits, les entreprises ont d'autres enjeux sociaux et environnementaux. Les intérêts et les réflexions des entreprises sont orientés autour de la notion de responsabilité sociale, d'entreprise citoyenne et d'éthique.

Cette entreprise citoyenne joue un rôle important au niveau de la concurrence avec une responsabilité sociale développée autour de trois axes<sup>209</sup>:

- **La responsabilité sociale :** intéresse la gestion du personnel comme amélioration des conditions du travail, formation, insertion sociale, licenciements, etc.
- **La responsabilité sociétale :** comporte le comportement et les pratiques de l'entreprise dans la société qui respectent les espérances actuelles, et futures de la société par exemple respect de la réglementation, paradis fiscaux, corruption, promouvoir les activités culturelles et artistiques, etc.
- **La responsabilité environnementale :** concerne la responsabilité des activités de l'entreprise envers l'environnement cela comme gestion des déchets, consommation d'énergie et matières premières, sensibilisation des employés, etc.

---

<sup>208</sup> M.Cartier, H.Delacour et al, op.cit., p 36.

<sup>209</sup> I Calmé , J Hamelin et al ,op.cit . , p 170.

### Conclusion

Nous avons vu que l'environnement de l'entreprise dominait plusieurs variables et pouvait être capturé selon distincts niveaux, or son analyse est une tâche indispensable qu'aide les entreprises à prendre des décisions pertinentes sur le terrain, celles qui assureront leurs pérennité.

L'adaptation à l'environnement externe et son combinaison continue avec l'environnement interne de l'entreprise offre une vision globale et dynamique que jouent dans les choix de la vie de l'entreprise. Cependant, la capacité à s'adapter aux mutations de cet environnement à travers une flexibilité intelligente est un facteur important de survie pour l'entreprise, et même un facteur de son compétitivité



### **Introduction :**

Ces dernières décennies caractérisées par l'incertitude ont propulsé le pilotage de la performance au premier plan des préoccupations des entreprises, le véritable moteur de leurs réussites.

La mise au point d'un système de pilotage susceptible de mieux atteindre la performance de l'entreprise est indispensable, pour cela les entreprises recourent aux divers outils du management stratégique, ce chapitre est consacré à clarifier la vision moderne de performance au sein des entreprises, il comprend trois sections:

- La première section exposera la notion de la performance, quelques définitions de ce concept seront proposées pour montrer son évolution et son importance au sein des entreprises ainsi, elle a pour but de clarifier quels sont les indicateurs de la performance de l'entreprise et les liens qui les unissent.

- La deuxième section est consacrée à l'importance du système de mesure de la performance, ses critères et aussi le renouvellement de ce système qui se basait traditionnellement sur des indicateurs financiers et plus récemment à des indicateurs non financiers.

- La troisième section présentera les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle dans le but d'explorer les aspects clés de la performance globale de l'entreprise pour une meilleure satisfaction des parties prenantes.

### Section01 : Notion de la performance

#### 1- La performance essai de définition:

Le concept de la performance est presque présent dans toutes les sphères de l'activité humaine et constitue depuis quelques décennies un thème central dans le domaine des sciences de gestion.

La performance est un concept polysémique qui peut présenter plusieurs sens selon son utilisateur<sup>210</sup>, en revenant aux origines étymologiques le mot performance émane de l'ancien français « performer » qui, au 13<sup>ème</sup> siècle, signifiait accomplir, exécuter<sup>211</sup>.

Au 19<sup>ème</sup> siècle la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en Anglais «to performe» (Fin du 15<sup>ème</sup> siècle) " contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès "<sup>212</sup>, ce qui signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, la mener à son accomplissement d'une manière convenable.<sup>213</sup>

On distingue le terme latin « performare » il signifie donner entièrement forme à quelque chose.

Dans le langage des sciences de gestions, le mot performance renvoie aux définitions suivantes:

- **ALBANES(1978)** : La performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité<sup>214</sup>.
- **MILES (1986)**: La performance est l'aptitude de l'entreprise à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.<sup>215</sup>

---

<sup>210</sup> Bourguignon A, peut-on définir la performance? ,Revue Française de Comptabilité ,juillet- août 1995,N 269 ,p61-66

<sup>211</sup> A .Slim , la veille stratégique et performance des pme exportatrices tunisiennes, <http://www.xploorew.com/VSSST/Colloque/07-Marrakech/25-A18-PME-PMI/Slim.pdf> ,p 04

<sup>212</sup> Bourguignon A ,op.cit. ,p61-66

<sup>213</sup> A.Khemakhem , la Dynamique du Contrôle de Gestion, 2eme Edition, Dunod , 1984, P 46

<sup>214</sup> Payette. A, Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec,1988, P 157

- **CHADLER (1992)** : La performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique .L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise .L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin<sup>216</sup>.

- **MACHESNAY ( 1991 )**: La performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.<sup>217</sup> L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- L'efficacité: le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché .

- L'efficience: le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

-L'effectivité : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu.

- **BOURGUIGNON ( 1995 )**: En matière de gestion ,la performance est la réalisation des objectifs organisationnels <sup>218</sup>.

- **LORINO (2003)** : La performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est à dire à améliorer la création nette de valeur .Par contre l'acte qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, n'est pas forcément une performance sauf si cela améliore le couple valeur -coût.<sup>219</sup>

S'agissant de couple valeur -coût, pour contribuer à son amélioration, il faut d'abord traduire ce couple en éléments d'appréciation plus tangibles c'est à dire décrire en termes globaux comment l'entreprise dans son ensemble crée et créera de la valeur en offrant quels produits et services ,à quels clients , en assumant quelles activités en interne ,en s'appuyant sur quelles filières technologiques...parce qu' il

---

<sup>216</sup> Chandler A .D ,organisation et performance des entreprises ,Tome1, Ed de l'organisation, Paris , 1992, P21

<sup>217</sup> Machesnay ,Economie d'entreprise ,Ed Eyrolles , 1991,P 38

<sup>218</sup> Bourguignon A, op.cit. , p61-66

<sup>219</sup> P.Lorino ,Méthodes et pratiques de la performance-le guide de pilotage, Ed de l'organisation ,2003,P 05

apparaît trop tard pour aider à piloter les activités de l'entreprise lorsque les produits et les services sont mis en vente .<sup>220</sup>

Il faut donc traduire le couple valeur -coût en objectifs stratégiques plus réels et concevoir les évolutions futures .C'est à partir de ces objectifs stratégiques qu'on tentera de définir des règles d'action concrète dans les diverses activités de l'entreprise, et par la suite la performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.

On remarque que la performance a été toujours une notion vague dans le domaine de gestion, rarement définie d'une manière explicite. pour expliquer la performance nous retiendrons la définition de Bourguignon<sup>221</sup> parce qu'elle rassemble les trois sens ci-dessus et lui reconnaît clairement son caractère polysémique, Bourguignon constate que la performance s'articule autour des trois sens primaires :

- **La performance est succès** : Elle n'existe pas en soi, elle est une fonction des représentations de la réussite et diversifie selon les entreprises et les acteurs, elle représente un jugement positif d'un résultat, comporte donc l'idée de qualité de réalisation.
- **La performance est action** : L'action représente les actes mis en œuvre pour atteindre les objectifs, ce qui signifie un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps.
- **La performance est résultat de l'action** : La mesure de la performance correspond à l'appréciation ou à l'évaluation des résultats obtenus.

Les résultats doivent être rapproché d'un référentiel (objectif ) ,la performance représente alors le niveau de réalisation des objectifs .<sup>222</sup>

Donc on peut noter que la performance fait référence à un jugement sur un résultat et à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des objectifs et les conditions de réalisation<sup>223</sup>.

---

<sup>220</sup> P.Lorino ,Méthodes et pratiques de la performance-le guide de pilotage, op.cit. , P 08

<sup>221</sup> Bourguignon. A , Performance et contrôle de gestion , Encyclopédie comptabilité-contrôle-Audit , Paris, Ed, Economica, 2000, p. 931-941.

<sup>222</sup> A.Burlaud et J.Y Eglem et Mykita ,contrôle de gestion ,Edition Vuibert, Paris ,1995, p 33.

Par conséquent on remarque que la définition de la performance est un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs sens, selon le domaine touché et le contexte d'utilisation. Comme le souligne Saucier<sup>224</sup> : « La notion de performance doit donc, elle aussi, être précisée à chaque fois que l'on veut l'utiliser », ce qui nous permet de dire que c'est une notion qui évolue sans cesse dans le temps et dans l'espace.

### 2- Les adjudicataires de la Performance :

Le concept de la performance s'est élargi sur un point prépondérant , celui des bénéficiaires de la performance , les entreprises sont passé d'une représentation de la performance longtemps réduite à la seule rentabilité financière et économique pour l'actionnaire (shareholder) à des approches plus globales pouvant comprendre d'autres destinataires de la performance qu' engendre une entreprise, ces derniers qu'on appelle les stakeholders qui peuvent être les clients, les fournisseurs, les employés, la société en général, etc.

Cet élargissement du concept de la performance s'impose aux entreprises, tout d'abord pour pouvoir éclaircir les démarches de pilotage de leur performance, car les entreprises sont variées (entreprises publiques, privées, industrie, service, etc.) et par suite ont des objectifs différents. Or les bénéficiaires de la performance changent d'une entreprise à une autre et se varient d'après les objectifs fixés ,par exemple on remarque souvent que les objectifs des entreprises publiques ont des objectifs au niveau social comme le niveau d'éducation ,la santé ,le respect de l'environnement ,etc.<sup>225</sup>

Cet élargissement de la conception de la performance répond aussi à des évolutions dans les rapports de force entre les différents bénéficiaires de la performance, on cite ci dessous brièvement les différents bénéficiaires de la performance:<sup>226</sup>

---

<sup>223</sup> Dorith. B, le contrôle de gestion en 20 fiches ,5eme Edition, Dunod, Paris,2008 ,P129.

<sup>224</sup> Pierre Voyer ,tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ,2eme Edition, Presse de l'université du Québec, 2006, P84.

<sup>225</sup>F.Giraud et O.Saulpic ET al , le contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme Edition, Edition Gualino ,Paris,2005, p 72-74

<sup>226</sup>A.Fernandez , les nouveaux tableaux de bord des managers: le Projet Business Intelligence clés en main, 6eme Edition ,Edition Eyerolles ,2013,p 37-38

### - Les clients :

Dans les années 80 ,la pression concurrentielle a placé le client en position de force par rapport aux entreprises ,ce qui a permis aux entreprises de prendre en considération les clients dans leur système de gestion, donner l'importance à leur satisfaction qui représente la règle de survie de l'entreprise .

### - Les employés :

Les employés de l'entreprise sont aujourd'hui un élément clé de l'entreprise, ils représentent un réel sujet de préoccupation des managers, en effet ,l'entreprise ne fonctionne qu'avec l'engagement de l'ensemble des hommes ,mais pour être performant ,pour servir toujours mieux le client dans un avenir incertain , il faut donner une importance particulière aux employés en les motivant ,formant ,fidélisant, etc. .

### - L'environnement

La question de l' environnement représente un point essentiel dans la performance des entreprises surtout dans certains secteurs comme la chimie, le pétrole ,etc.

### - Le public :

Le public prend une position de force ,il n'est plus possible pour les entreprises de ne pas tenir en compte des impacts et des conséquences éthiques .On remarque aujourd'hui une forte pression de l'opinion publique qui devient de plus en plus exigeante et très sensible dans plusieurs domaines tels que l'environnement , le droit du travail ,etc.

Subséquentement, on remarque deux courants de bénéficiaires de la performance :

- Le premier courant considère que les différents bénéficiaires de la performance ont pour objectif l'amélioration de la performance des actionnaires à long terme ,par exemple la satisfaction des clients n'a d'intérêt que par l'augmentation du chiffre d'affaires, et donc des résultats financiers qu'elle génère ; le bien-être des employés est considéré comme un ingrédient nécessaire de la performance ; les préoccupations environnementales sont une façon de gérer l'image de l'entreprise, dans une logique d'augmentation des ventes. Dans cette approche, la satisfaction des bénéficiaires de la performance apparaît comme un moyen de mieux gérer la performance à long terme des actionnaires.

-Le deuxième courant s'articule sur la responsabilité de l'entreprise de créer de la performance pour les différents bénéficiaires qui guident son action ,afin de répondre à l'éthique qu'elle se donne.

Donc ce courant s'appuie sur le constat que l'entreprise, par son fonctionnement, affecte le « bien-être » des différents bénéficiaires de la performance.<sup>227</sup>

---

<sup>227</sup> F.Giraud et O.Saulpic ET al, op.cit. , P 75

### Section 02: La mesure de la performance de l'entreprise

#### 1- La mesure de la performance :

Après la définition de la performance , il convient de s'intéresser à sa mesure qui représente une tâche complexe ,difficile un vrai défi , mais malgré sa difficulté , elle est indispensable ,comme disait Lord Kelvin « ce qui ne se mesure ,n'existe pas »<sup>228</sup> c'est à dire que si la performance existe réellement ,l'entreprise doit non seulement la définir comme le note Labas dans son article «Oui ,il faut définir la performance »<sup>229</sup> ,mais aussi la mesurer .

Donc la mesure de la performance est une nécessité car si on a la capacité de se mesurer on aura la capacité de se gérer. la mesure de la performance est une tâche essentielle pour chaque entreprise, elle permet de constater la satisfaction des distinctes parties prenantes de l'entreprise ( clients , employés , actionnaires, ...) ,de développer des politiques d'incitation ,de récompenses ou de sanctions .

De façon traditionnelle, plusieurs entreprises évaluent leur performance à partir de leur résultats financiers .Aujourd'hui ,cette approche est l'objet de fortes critiques parce qu' elle ne permettrait pas au managers de réagir aux situations qu'après coup , et même elle n'intègre pas les différents acteurs qui participent au développement de l'entreprise (dirigeants ,salariés, clients ,etc.)

En fait , l'évaluation de la performance d'une entreprise devrait s'étendre au-delà de l'information financière pure ; les aspects sociaux ,politiques , culturels et écologiques devraient aussi être pris en compte. Cela ne signifie pas que l'analyse de l'approche financière soit négligeable, ni que les investisseurs s'intéressent moins des résultats comptables mais, dans un environnement caractérisé par des évolutions de plus en plus rapide, les performances financières futures sont souvent mieux évaluées par une approche non financière que par une approche financière<sup>230</sup>.

---

<sup>228</sup>Document de Travail. Hachimi.SY ,la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et ses moyens de mesure ,2003, <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf> ,p 04.

<sup>229</sup> M. Lebas , Oui il faut définir la performance, Revue Française de comptabilité ,juillet- août 1995 ,n 269,p 66-71

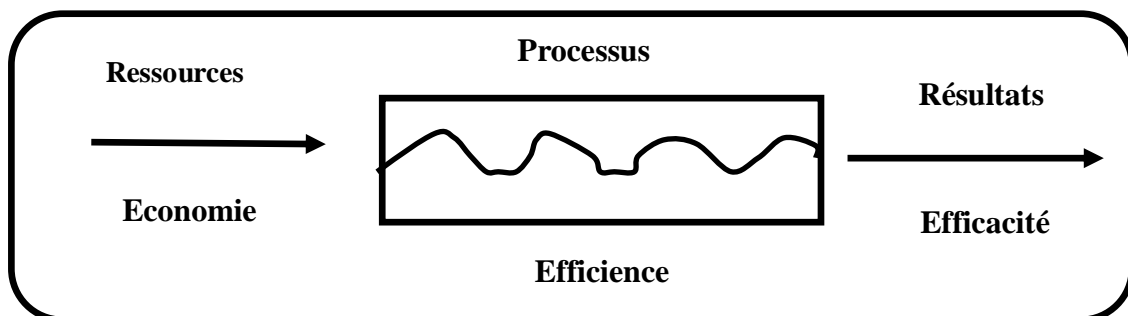
<sup>230</sup> N. Berlend et FX. Simon , le contrôle de gestion en mouvement, état de l'art et meilleurs pratiques , Edition d'organisation ,2010 , p81

Cependant le problème de la mesure de la performance devient dès lors plus compliqué surtout avec l'existence de conflits d'intérêts entre les distinctes parties prenantes.

### 2 -Les critères de mesure de la performance :

Les auteurs proposent plusieurs critères de mesure de la performance parmi ces critères, les critères de Bouquin<sup>231</sup>

Figure 16 : La performance



Source :Bouquin .H, Le contrôle de gestion ,6eme édition, presse universitaire de France,Paris , 2004, p64

#### 2-1-L'efficience :

C'est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre , ce qui veut dire le fait qui maximise la quantité de produits ou services à partir d'une quantité donnée de ressources, ou le fait qui minimise la quantité des ressources consommées pour une quantité de produits ou services donnée .

#### 2-2-L'efficacité :

Le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché, c'est à dire l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

#### 2-3-L'économie :

Qui consiste à acquérir les ressources au moindre coût.

---

<sup>231</sup> Bouquin.H,le contrôle de gestion ,6eme édition, presse universitaire de France, Paris , 2004, p64

### 3- Indicateur de la performance :

Selon P. Lorino, un indicateur de performance se définit comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer un résultat »<sup>232</sup>

Dans la gestion quotidienne, les indicateurs peuvent être la représentation de mesures de :<sup>233</sup>

- **Quantité** : le nombre de..., le volume de..., le taux de...
- **Qualité** : la valeur perçue dont la mesure est qualitative (par exemple, le degré de conformité des interventions aux besoins : élevé, moyen, bas), ou fait par échelonnage (échelle de 1 à 5 : très bon, bon, moyen, etc.), ou la « valeur d'usage » relative (« de bien meilleurs services que l'an passé ») tiré de la mesure de perceptions ou d'opinions.
- **Montant** : l'aspect monétaire (par exemple, le coût en dollars, le bénéfice), les frais de..., l'aspect « unité monétaire » des ressources ou des efforts nécessaires, etc.
- **Temps (délais et fréquence)** : le temps de production, d'attente, le pourcentage de services fournis à temps, le retard, la longueur des listes d'attente, la fréquence des rencontres, etc.
- **Toute combinaison** entre certaines des mesures précédentes : le coût unitaire ou prix de revient, c'est-à-dire le rapport entre les coûts et la quantité produite ; le rendement, c'est-à-dire le rapport entre la quantité produite et les coûts ; le rythme, c'est-à-dire le rapport entre la quantité et l'unité de temps ; etc.

Cependant, un indicateur est un avertisseur ou un signal offre une interprétation empirique de la réalité, adopté pour symboliser des événements ou des systèmes composés. Un indicateur peut être<sup>234</sup> :

- Une variable quantitatif (montant des coûts, nombre de recrutement, chiffre d'affaires,...)
- Une animation de variable comme les ratios
- Une variable qualitatif (degré de satisfaction des employés des clients)

---

<sup>232</sup> Yves Pesqueux, la Notion de Performance Globale ,2004, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document> ,p 10.

<sup>233</sup> Pierre Voyer ,op.cit. , P 62.

<sup>234</sup> Barabel .M , op.cit., p 351

### 3-1 - Les indicateurs financiers :

#### 3-1-1- Les mesures comptables :

L'information comptable a constitué traditionnellement, la base des différents systèmes de mesure de la performance, la mesure la plus facilement disponible est sans doute le résultat comptable de l'entreprise, tel qu'il apparaît dans les états financiers légaux.

Ainsi le compte de résultat en soldes intermédiaires de gestion offre une possibilité d'analyse supplémentaire. Il permet par exemple de séparer les éléments financiers à l'exceptionnel et estimer le résultat d'exploitation de l'entreprise.

Cette analyse nous permet aussi de dégager des indicateurs d'activité (par exemple le chiffre d'affaires ,la marge commerciale , la production de l'exercice , etc.) et des indicateurs de marge ( par exemple les résultats d'exploitation ,financiers, l'excédent brut d'exploitation , etc.) .cette dernière catégorie d'indicateurs appréhende la rentabilité de l'entreprise (c'est à dire sa capacité à dégager des résultats bénéficiaires) .

#### 3-1-2 Les indicateurs de rentabilité :

Il est important d'assembler d'autres indicateurs au mesures comptables dans le but de ne pas mesurer que la rentabilité de l'entreprise mais à apprécier si elle est rentable.

Nous abordons la rentabilité des entreprises avec plusieurs ratios parmi ces ratios:

##### A - ROE : Rentabilité financière (Return On Equity )

Le ROE constitue le moyen privilégié pour les actionnaires de mesurer le profit qui rémunère leur apport. Il s'exprime par le rapport entre le résultat net et les fonds propres.

$$\text{ROE} = \text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}$$

### B- ROI : Rentabilité économique ( Return On Investment ).

Le ROI permet d'évaluer la performance d'ensemble de l'entreprise dans la mesure où la totalité des moyens mis en œuvre est considérée. La rentabilité économique se détermine par la capacité de l'entreprise à dégager des profits par rapport aux capitaux investis.

$$\text{ROI} = \text{Résultat} / \text{Capitaux investis}$$

### C-Valeur ajoutée économique EVA( Economic value added ):

Les mesures traditionnelles précédentes ont été vivement critiquées ,notamment à partir de la fin des années 70,car elles ne prenaient en compte que la valeur pour les actionnaires<sup>235</sup> et qu'elles négligeaient donc d'autres parties prenantes comme les clients .Depuis les années 90 ,le modèle de la valeur ajoutée économique (EVA) développé et diffusé par le cabinet américain de consultants Stern Stewart .Joel Stern , assurent que l' EVA est un excellent indicateur pour les décisions de gestion et le suivi des performances .

L' EVA est égale au résultat d'exploitation après impôts moins le coût moyen pondéré (après impôts ) du capital multiplié par l'actif total diminué des dettes circulantes :<sup>236</sup>

$$\text{Valeur ajoutée économique} = \text{Résultat d'exploitation après impôts} - [ \text{coût moyen pondéré du capital} \times (\text{Actif total} - \text{Dettes circulantes}) ]$$

Elle repose sur la prise en compte de la totalité du coût des ressources nécessaires au fonctionnement d'une activité .Les ressources sont composées de dettes ,dont le coût est traditionnellement pris en compte par les frais financiers et de fond propres et dont le coût n'est pas répercuté dans les comptes analytiques utilisés pour mesurer la performance .Or les fonds propres ont un coût :prix historique

---

<sup>235</sup> F.Giraud et O.Saulpic ET al ,op.cit. ,p80.

<sup>236</sup> Charles H.A Bhimani ,le contrôle de gestion et gestion budgétaire , 2eme Edition ,Pearson Education France ,2003, p 228.

d'acquisition des actions ,dividendes versés et enfin primes de risque spécifiques (coût d'opportunité pour l'investisseur ) par rapport aux placements sans risques .

Donc l'objectif de l'EVA est de mesurer la performance nette, prenant en compte le coût total des ressources, dettes et fonds propres, exprimé par leur coût moyen pondéré.

### 3-1-3 Le référentiel de comparaison (modèle de marché) :

Afin de pouvoir apprécier la performance mesurée, il faut disposer d'un référentiel de comparaison afin de savoir si la performance acquise est dans les normes, à titre d'exemple la norme de secteur, la comparaison avec un concurrent en particulier, la norme déterminée par l'entreprise elle-même.

En terme de performance financière, une rentabilité d'une entreprise ne s'estime qu'en fonction du risque pris, le référentiel occupé est un modèle de marché conçu sur une analyse du marché financier appelé modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) qui explique la rentabilité attendue par les actionnaires (requis) en fonction du risque pris .

Selon ce modèle la rentabilité attendue par les actionnaires se calcule comme suit :

**Rentabilité requise = Taux d'intérêt sans risque + (Prime de risque moyenne \***

### **Indice de risque coefficient bêta)**

La rentabilité requise peut se représenter comme un benchmark, elle indique la rentabilité souhaitée par les actionnaires compte tenue du risque économique du secteur d'activité de l'entreprise que s'évoque avec le coefficient bêta (calculé à partir de l'étude statistique des rentabilités boursières d'entreprises appartenant au même secteur d'activité de l'entreprise dont on cherche à évaluer sa performance)<sup>237</sup>.

### 3-1-4 Les avantages des indicateurs financiers :

Les avantages des indicateurs financiers sont liés en premier lieu à celles des valeurs comptables car :

---

<sup>237</sup> Barabel .M , op.cit, p 341.

- Elles sont considérées comme des mesures relativement objectives, dans la mesure où elles suivent des règles d'élaboration explicites et qui s'imposent à toutes les entreprises comparables.

- Ce sont ensuite des mesures fiables, car les obligations de contrôle imposées par les instances comptables et fiscales amènent les entreprises à mettre en place des procédures de validation efficaces.

- Les mesures comptables ont l'avantage d'être toutes exprimées dans une grandeur unique, la valeur monétaire, ce qui facilite les agrégations et les comparaisons.

- Enfin, elles sont déjà disponibles puisque produites à des fins légales.

De ce fait, la construction des indicateurs financiers est simple et peu coûteuse. Aussi les autres indicateurs financiers qui sont à l'origine de valeurs comptables sont aussi importants, car :

- Ils représentent des outils servant à la comparaison,
- Outils d'aide à la prise de décision, ils résument la performance dans un critère unique.
- Facilite le diagnostic de la performance d'ensemble.

### **3-1-5 Les inconvénients des indicateurs financiers :**

- Une des critiques les plus fréquentes à l'encontre des indicateurs financiers est qu'ils donnent une vision à court terme de la performance.

- Une seconde limite est que les indicateurs financiers sont des mesures a posteriori, le délai entre les décisions managériales et leur traduction dans des indicateurs financiers peut être important. Le signal apporté aux managers par les indicateurs financiers est peu réactif, ce qui est un handicap dans un contexte changeant.

- Bien que les indicateurs financiers permettent de résumer la performance en une mesure unique, ils dévoilent des limites, car la mesure des résultats n'est pas une fin en soi, le but principal des managers est de comprendre l'origine du résultat et non le résultat. Donc il faut pouvoir établir un lien entre le résultat et les causes qui l'ont créé, et identifier en particulier les décisions managériales qui sont l'origine de ce résultat.

Or les indicateurs financiers n'informent en rien sur les raisons qui ont permis d'obtenir tel ou tel niveau de résultat. Ils sont la synthèse de décisions d'origines multiples (commerciales, de production, financières, etc.).<sup>238</sup>

- Les indicateurs financiers sont parfois jugés comme peu lisibles par les managers. Reposant sur des conventions de calcul parfois complexes et discutables, ils supposent un niveau de connaissances comptables et financières que ne possèdent pas tous les managers.

- Enfin, les critères strictement financiers d'évaluation de la performance n'ont pas de lien avec la stratégie de l'entreprise. ils ne traduisent pas les objectifs stratégiques principaux, les engagements, etc.<sup>239</sup>

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme un plus avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée en tenant compte de ses multiples aspects.

### 3-2 Les indicateurs non financiers :<sup>240</sup>

Après les limites qu'on a présenté ci-dessus des indicateurs financiers, de nouvelles propositions fleurissent .Elles sont appuyées par des méthodologies variées mais dont les objectifs et les principes sont proches.Les objectifs de ces indicateurs se résument de la façon suivante :

- Appréhender la performance de façon plus pertinente.
- Construire des indicateurs plus prédictifs de la performance,
- Faciliter la prise de décisions correctives en enrichissant l'analyse de la performance.
- Améliorer la lisibilité des indicateurs.

Les différents outils répondent à ces objectifs avec des principes affichés communs :

- développer les indicateurs portant sur les leviers d'action :

---

<sup>238</sup> F.Giraud et O.Saulpic ET al, op.cit, P 85.

<sup>239</sup> H.Loning,V. Malleret et al ,le contrôle de gestion organisation ,outils et pratiques, 3eme Edition ,Edition Dunod, Paris , 2008, P 32.

<sup>240</sup> F.Giraud et O.Saulpic ET al ,op.cit. ,PP 88-99.

Construire la mesure de performance sur la base des leviers d'action permet d'appréhender les conséquences des décisions plus en amont de la formation du résultat, donc plus tôt.

- aussi ces indicateurs prennent en considération l'évolution de l'environnement, par exemple l'intensité de la concurrence oblige souvent les entreprises à jouer sur plusieurs tableaux, à multiplier les axes de progrès, à définir leur performance sur plusieurs dimensions.

– sélectionner des indicateurs cohérents avec la stratégie de l'entreprise, les nouvelles approches de la mesure de performance sont communes sur la nécessité de choisir des indicateurs harmonieux avec la stratégie de l'entreprise ,ce point est directement lié à la démarche de modélisation de la performance.

En effet, une stratégie d'entreprise consiste à choisir un schéma particulier de poursuite de la performance au sein d'un ensemble de schémas possibles.

Parmi les outils de mesure ou d'évaluation de performance non financiers on présente les suivants :

### **3-2-1 Benchmarking (l'étalonnage) :**

Le Benchmarking consiste à prendre comme référence de performance un groupe d'entreprises ou d'entités comparables du point de vue de ce que l'on cherche à mesurer, cette pratique se développe rapidement dans le temps. La performance ne se mesure alors plus par rapport à une prévision interne, mais par rapport aux réalisations d'autres entreprises ou d'autres entités au sein ou à l'extérieur du groupe.<sup>241</sup>

Ainsi la performance semble incomplète, car elle n'a d'intérêt que par rapport aux concurrents en premier lieu , dans une logique de comparaison ,le Benchmarking entre entreprises s'appuie donc sur l'existence d'une banque de données issues d'entreprises volontaires par exemple pour montrer certains aspects de leur organisation ou de leurs méthodes de travail etc<sup>242</sup>.

De nombreux systèmes de Benchmarking apparaissent, parmi eux :<sup>243</sup>

---

<sup>241</sup> F.Giraud et O.Saulpic ET al,op.cit,p 193.

<sup>242</sup> Yvon Mogin ,processus: les outils d'optimisation de la performance ,Edition d'organisation ,2004,p 95.

<sup>243</sup> Alexandre Jardin, Le Guide de Benchmarking , Edition d'organisation ,2003,p 40.

- **Le Benchmarking interne**, qui permet parfois de «se faire la main » et de mettre facilement en pratique l'outil, avant d'aller chercher ailleurs les meilleures pratiques.
- **Le Benchmarking concurrentiel** , entre des entreprises franchement concurrentes mais soucieuses d'améliorer leurs processus au bénéfice de leurs clients ou face à d'autres concurrents.
- **Le Benchmarking générique**, qui permet d'aller chercher des pratiques qui seront d'autant meilleures qu'elles viendront de secteurs plus différents

### 3-2-2 La méthode OVAR :

La démarche Objectifs-Variables d'Action-Responsables (OVAR), est formalisée par des enseignants-chercheurs à partir de la fin des années 1980 et jusque les années 2000 <sup>244</sup> .

La méthode OVAR est une démarche structurée qui répond aux besoins de pilotage de la performance en assurant le déploiement des axes, cibles et objectifs stratégiques dans toute l'organisation; il s'agit alors d'un processus de management visant à relier la stratégie aux plans opérationnels concrets conduits par les responsables , qui présente l'intérêt d'être simple, puissante et opérationnelle aussi bien dans le cadre d'une structure hiérarchique en centres de responsabilité que dans le cadre de structures horizontales (processus, projet) plus novatrices et mieux à même de déployer la stratégie. L'OVAR est avant tout une démarche de management de la performance.

L'objectif principal de cette méthode, est de permettre la déclinaison des objectifs dans l'organisation en identifiant pour chacun des niveaux ,ses propres variables clés d'action ayant un impact fort sur l'objectif global . Des plans d'action principaux seront mis en œuvre par des responsables clairement identifiés, ils formeront des équipes travaillant en groupe de projet. Afin de déployer une stratégie « au quotidien », de s'assurer que les axes stratégiques définis sont en concordance avec les plans d'action mis en œuvre.<sup>245</sup>

### 3-2-3- Le reporting :

Conceptuellement, le reporting s'appuie sur une vision de l'organisation et du management étroitement liés aux principes de la responsibility accounting,

---

<sup>244</sup> N. Berlend et FX. Simon , op.cit. , p 110.

<sup>245</sup> H.Loning,V. Malleret et al ,op.cit. , p 75-76.

développés aux États-Unis dans les années 1960<sup>246</sup>., le reporting est un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon à ce que chaque manager ne visualise que le résultat des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire de ce qu'il est sensé gérer. Il sert à faire remonter les informations nécessaires à l'évaluation des performances afin de mesurer l'efficacité des acteurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

C'est un système de diagnostic qui doit fournir des images totales et stables dans le temps afin de pouvoir faire des analyses comparables d'une période à l'autre.<sup>247</sup>

Il permet de fournir à une hiérarchie un compte rendu périodique des actions accomplies et des résultats obtenus par une unité de gestion par exemple centre de responsabilité, c'est un outil de contrôle à posteriori.

Il permet au supérieur hiérarchique direct ou à la direction générale d'effectuer un suivi soutenu du pilotage de la performance confié au responsable de chacune des unités de gestion :

- En vérifiant la réalisation des objectifs
- En mesurant le poids des écarts
- En appréciant la pertinence des actions correctives et leurs résultats.

Le reporting ne doit comporter que des données synthétiques pertinentes afin de faciliter leur interprétation, leur comparaison et les prises de décisions<sup>248</sup>.

Trois principaux concepts sont associés au reporting et à son fondement, celui d'organisation, de système de planification, et de contrôlabilité.<sup>249</sup>

1- Le *reporting* dépend directement de la manière dont est structurée l'entreprise. Beaucoup d'entreprises de toutes tailles estiment profitable de se décentraliser. De ce fait, les dirigeants des grandes organisations ne peuvent avoir d'informations régulières sur toutes les actions qui y ont été menées pour prendre des décisions optimales

2- Le *reporting* est également lié au système de fixation des objectifs. Le système de planification fixe des objectifs spécifiques à chaque manager pour une période de temps donnée. La structure de l'organisation détermine le domaine dans lequel

---

<sup>246</sup> Ibid., p 129.

<sup>247</sup> Philippe Lorino, contrôle de gestion stratégique-gestion par activité, Edition Dunod, 1991, p102.

<sup>248</sup> Béatrice F. Grandgullot, l'essentielle de la Gestion Prévisionnelle, Edition Gualino, Paris, 2004, p 124.

<sup>249</sup> H.Loning, V. Malleret et al, le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques, op.cit. p 130.

chaque manager prendra des décisions. C'est le reporting qui viendra mesurer le degré de réalisation des objectifs dans la période de temps prévue.

- 4- Le reporting repose enfin sur le principe de contrôlabilité. Cela signifie que ce système comptable ne prend en compte, à un niveau donné, que les charges et les produits qui sont effectivement maîtrisés par le responsable. Effectuer une investigation sur des éléments qui vont au-delà de cette maîtrise aurait pour effet d'attirer l'attention sur des aspects pour lesquels le responsable ne peut rien. Une telle approche nie l'utilité de communiquer des éléments à un responsable à titre d'information, s'il ne peut effectuer de contrôle direct sur ceux-ci.

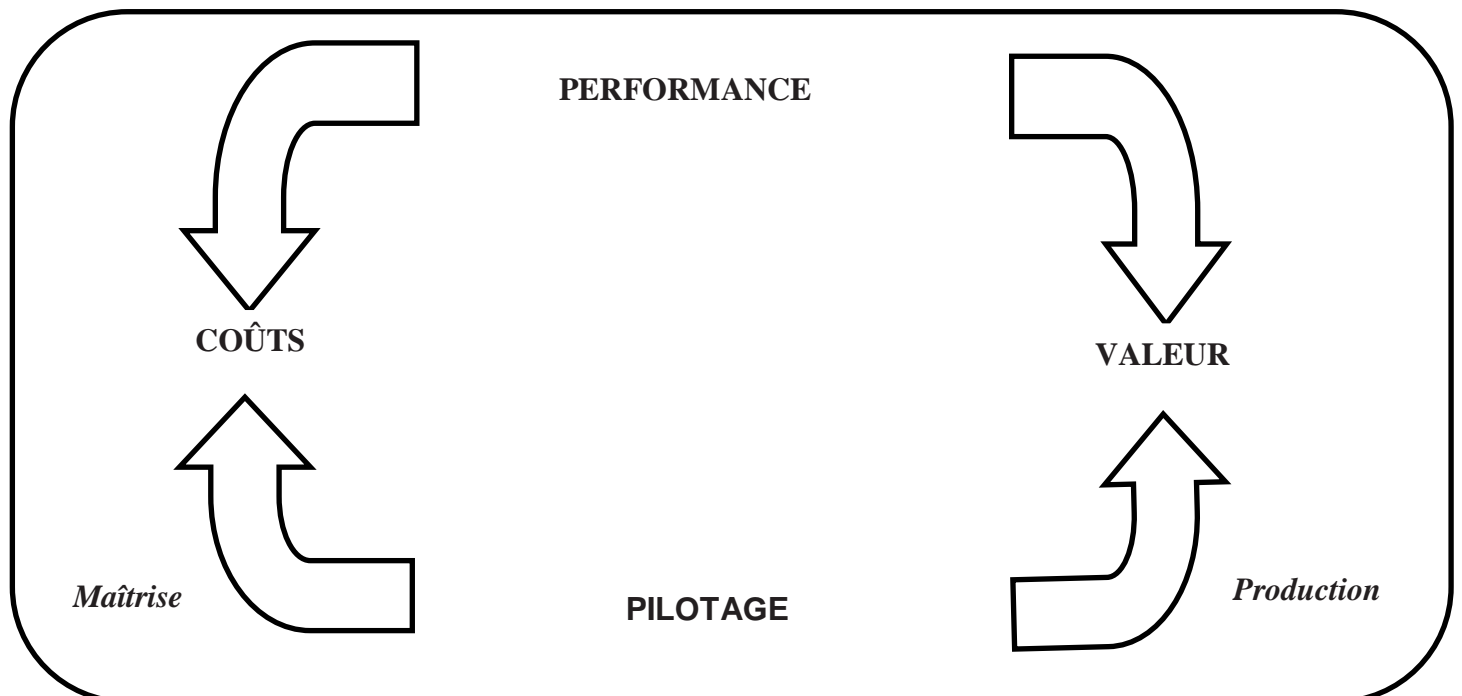
**Section 03 : Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :**

**1- La performance comme un couple valeur-coûts:**

Malgré les différences fondamentales, les deux dimensions que sont la minimisation des coûts et la production de valeur sont en réalité inséparables. En effet, se préoccuper de maximiser la valeur créée pour les clients sans tenir compte de la façon dont celle-ci a été produite, c'est-à-dire en oubliant les coûts, peut s'avérer très dangereux en termes de rentabilité. À l'opposé, vouloir réduire les coûts à tout prix, c'est-à-dire au détriment éventuel de la qualité des produits ou de leur adaptation aux besoins spécifiques des clients, serait tout aussi désastreux. Alors on peut déduire que les deux dimensions sont complémentaires.

En effet, pour orienter correctement un système de contrôle, il est nécessaire d'attribuer l'importance relative de chacune des dimensions, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Figure 17 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source : Giraud. F, O.Saulpic et al, le contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme Edition, Edition Gualino ,Paris ,2005., p 69

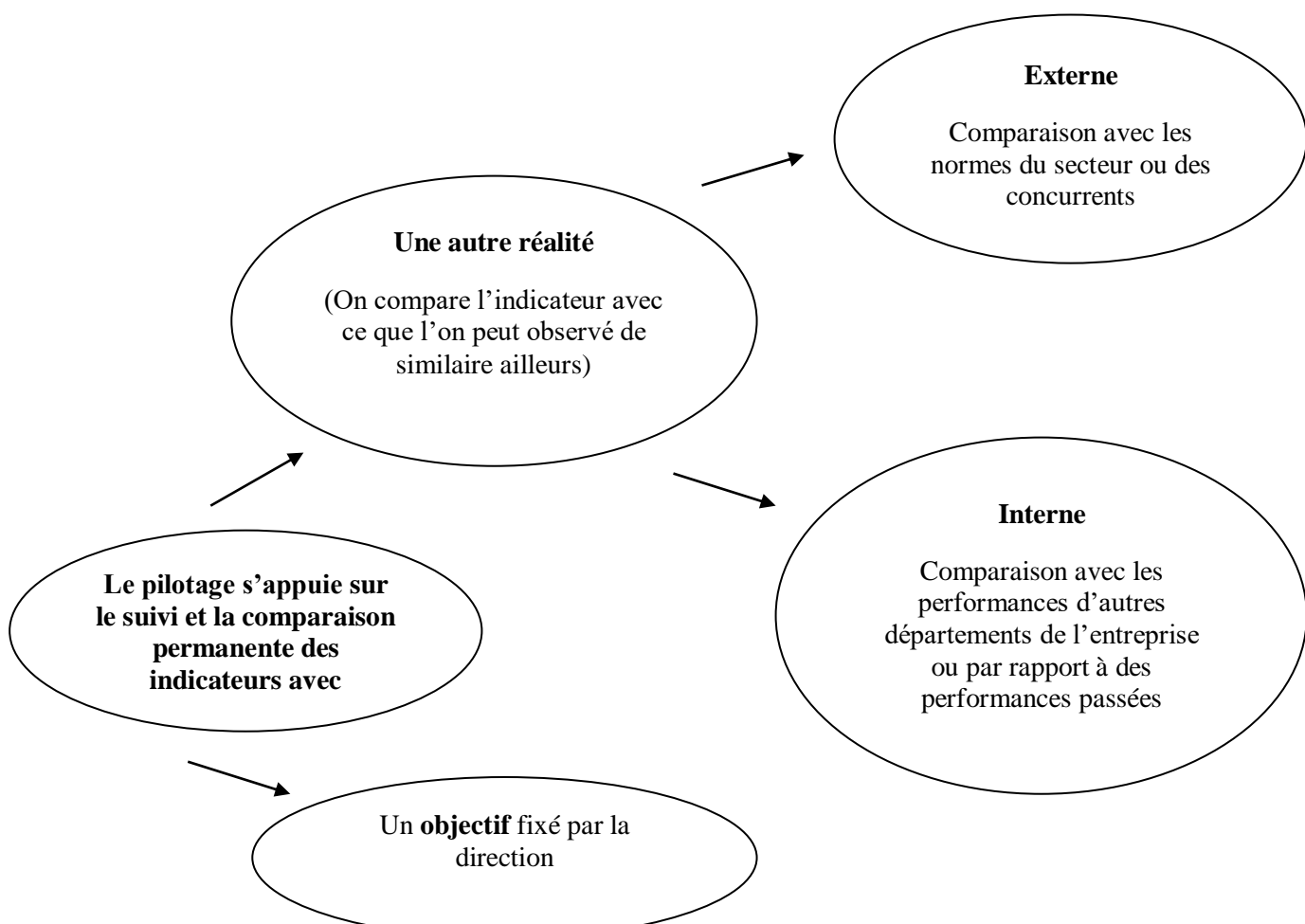
### 5- Pilotage et suivi de la performance :

Piloter, c'est définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement :

- à agir ensemble de manière performante,
- à agir ensemble de manière de plus en plus performante.<sup>250</sup>

Le pilotage d'une entreprise implique le suivi d'indicateurs de performance en compagnie d'une comparaison continue avec des référentiels, la figure ci-dessous résume les distincts référentiels envisageables, ce qui permet à l'entreprise de juger positivement ou négativement sa performance et d'avouer les causes d'une sous performance <sup>251</sup>.

Figure 18: Représentation graphique du pilotage



Source : Barabel .M, Manageor : tout le management à l'ère digitale, édition Dunod , 3eme édition, 2015,p 350

<sup>250</sup> Philippe Lorino ,contrôle de gestion stratégique-gestion par activité, op.cit. ,p 2

<sup>251</sup> Barabel .M,op.cit., p 350

La performance s'exprime selon les orientations choisies, elle est différente d'une entreprise à une autre comme le note Drucker, il est important de bien comprendre comment s'exprime la performance, et pour signaler les voies d'amélioration de la performance, il faut préciser la performance selon les objectifs sélectionnés.

Pour piloter la performance de l'entreprise, il faut traduire la performance en objectifs stratégiques plus tangibles et d'en concevoir les évolutions futures, et à partir de ces objectifs stratégiques on essayera de définir des règles d'actions tangibles dans les différentes activités de l'entreprise.

Ainsi, le pilotage de la performance fait examiner le déroulement des activités et des processus en cours, fait le point sur la condition présente et analyse l'avenir pour évaluer les évolutions futures dans le but de prendre le temps des décisions correctives.<sup>252</sup>

### **2-1 Le boucle du pilotage: (la fonction du pilotage) :**

Piloter, c'est réaliser d'une manière continue deux fonctions complémentaires :

#### **2-1-1 Le déploiement de la stratégie en actions opérationnelles :**

Qui veut dire traduire la stratégie de l'entreprise en actions, cette dernière représente l'arbre de la performance. en sorte que c'est l'entreprise qui pilote l'action , ce que l'entreprise cherche à améliorer, ce sont les modes d'action (processus ,activités ). puisque ces différents modes d'action tracent les technologies, le savoir faire, les compétences ,l'expérience , etc.

#### **2-1-2- L'analyse causale :**

Elle s'exprime par la recherche de causes, une véritable enquête .Quand l'entreprise traduit sa stratégie en objectifs stratégiques, c'est qu'elle cherche, par rapport à des résultats visés pour demain, les causes agissantes sur lesquelles

---

<sup>252</sup> Baret P, Evaluation de la performance globale des entreprises :une approche économique, colloque Aderse ,IAE Lyon , 18-19 novembre 2005, p 23 .

intervenir aujourd'hui, autrement dit : chercher les causes présentes (leviers d'action) d'effets futurs désirés (objectifs).<sup>253</sup>

Aussi, le pilotage de la performance renvoie nécessairement aux choix d'une action comme moyen pertinent d'atteindre un objectif avec un jugement de type cause-effet, l'entreprise doit choisir les actions par rapport auxquelles elle construit des indicateurs de pilotage. Dans un but de poursuivre un objectif, de la sorte que ce jugement cause-effet réalisé par l'acteur.<sup>254</sup>

Alors, on peut dire que le pilotage de la performance est un art ou une façon de mener un système de manière à réaliser ses objectifs prévus ou voulus.

### **3- Les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle :**

La performance organisationnelle est définie comme « la capacité d'une organisation à acquérir et transformer adéquatement ses ressources humaines, financières et physiques pour réaliser ses objectifs »<sup>255</sup>, cette notion concerne la performance globale de l'entreprise sa capacité à satisfaire une diversité d'objectifs, elle s'apprécie aussi par sa capacité à satisfaire ses différents parties prenantes<sup>256</sup>.

Il existe de nombreux modèles d'évaluation et de mesure de la performance organisationnelle dont leurs buts est l'exploration des ampleurs clés de la performance globale de l'entreprise pour une meilleure satisfaction des parties prenantes .

#### **3-1 Modèle de Morin, Savoie et Beadin (2000) :**

Selon ce modèle l'évaluation de la performance organisationnelle identifie cinq dimensions clés de la performance, chaque dimensions a ses propres critères comme le résume le tableau suivant :

---

<sup>253</sup> P.Lorino , Méthodes et pratiques de la performance-le guide de pilotage ,op.cit. ,p 16

<sup>254</sup> P. Lorino le Balanced Scorecard Revisite: Dynamique Stratégique et Pilotage de la Performance ,<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637>,p26

<sup>255</sup> M.Winand.T.Zintz, Management et évaluation de la performance : un défi pour les organisations , Edition Boeck ,2014,P 27

<sup>256</sup> Barabel .M ,op.cit. , p 353.

Tableau 15: Modèle d'évaluation de performance organisationnelle selon Morin, Savoie et Beadin (2000)

Dimensions clés	Critères
<b>Pérennité de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des produits et services</li> <li>• La compétitivité</li> <li>• La satisfaction des partenaires d'affaires (clients, fournisseurs, actionnaires,...)</li> </ul>
<b>Effizienz économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La productivité</li> <li>• L'économie des ressources.</li> </ul>
<b>Valeur des ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'engagement des employés</li> <li>• Le climat de travail</li> <li>• Le rendement des employés</li> <li>• La compétence des employés</li> </ul>
<b>Légitimité de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le respect de la réglementation</li> <li>• La responsabilité sociale</li> <li>• La responsabilité environnementale</li> </ul>
<b>Arène politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfaction de la coalition dominante</li> <li>• La satisfaction des constituants selon leur pouvoir relatif</li> <li>• La minimisation des préjudices</li> <li>• L'adéquation organisation /environnement</li> </ul>

Source : Barabel .M , *Manager : tout le management à l'ère digitale* , édition Dunod , 3eme édition, 2015,p 355

Or, après l'aptitude de l'entreprise à développer les indicateurs de mesure appropriés pour chaque critère de modèle , il existe un manque d'explication sur les rapports de cause à effet et sur les interdépendances entre les variables que pose la problématique sur son opérationnalisation .

### 3-2 le modèle de maturité :

Ce modèle intéresse à la mise en place d'une démarche d'amélioration dans le temps sur les divers processus prioritaires pour l'entreprise ,il présente un

ensemble d'étapes définissant un niveau de maturité de l'entreprise sur le processus en passant d'un niveau inférieur à un niveau supérieur (maturité plus grande).

Ce modèle discrimine ces étapes comme suit <sup>257</sup> :

L'étape 0 : état premier qui comprend une absence d'investissement dans le domaine concerné ;

L'étape 1 : présume de générer une équipe spécialisée pour professionnaliser le domaine ;

L'étape 2 : aperçoit la transformation des spécialistes du domaine en facilitateurs, elle se mesure par la modification des habitudes et des comportements ;

L'étape 3 : contient à modifier durablement les attitudes et comportements des acteurs en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, cela donne à l'entreprise l'aptitude à faire du domaine un véritable avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Ce modèle peut installer l'entreprise dans un mouvement de succès en marquant un chemin d'amélioration cela généralement à travers une définition précise de chaque niveau de maturité.

### **3-3 Modèle de Norton et Kaplan Tableaux de Bord Scorecards (Tableau de Bord Prospectif) :**

Robert S. Kaplan et David P. Norton ont introduit le balanced scorecard dans l'entreprise. Leurs travaux montrent que la performance doit être liée à la notion de pilotage stratégique.<sup>258</sup>

Le pilotage stratégique est la mise à la disposition de la direction de l'entreprise d'un nombre d'indicateurs variées (financiers et non financiers, à court terme et à long terme), regroupés sous la forme d'un tableau de bord, de façon à aider les dirigeants dans leurs prises de décisions stratégiques, il se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie développée par l'entreprise et offrant à son utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants

---

<sup>257</sup> Barabel .M , op.cit.,pp 357-358.

<sup>258</sup> Charles H.A Bhimani ,le contrôle de gestion et gestion budgétaire, op.cit. ,p 344.

de la performance. Donc les entreprises utilisent le balanced scorcard non seulement pour mesurer la performance, mais aussi pour communiquer et déployer les objectifs stratégiques.

Le balanced scorcards ,en français traduit le tableau de bord équilibré ou le tableau de bord prospectif ; alors le tableau de bord équilibré tire son nom de la recherche d'un équilibre qui représente :<sup>259</sup>

- Equilibre entre les indicateurs financiers et non financiers
- Equilibre entre les objectifs à long terme et le court terme
- Equilibre entre la perception externe et la performance interne.
- Equilibre entre des jugements passés et des jugements tournés vers l'avenir (prospectif)

Le couple actionnaire/dirigeant n'est plus le seul axe pertinent dans la gouvernance actuelle des entreprises. En effet, l'éclatement des actionnaires et la diversité des autres parties prenantes réclament d'autres modes d'analyse. <sup>260</sup>

Il s'agit d'un ensemble de mesures financières et non financières regroupées sous quatre axes que les auteurs considèrent fondamentales à toute organisation, et qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :<sup>261</sup>

### 3-3-1- Axe Financier :

Qui traduit ce que les actionnaires attendent de l'entreprise. Il correspond aux indicateurs traditionnels de mesure de la performance, comme les indicateurs de rentabilité, méthode EVA, etc. dans le but d'évaluer la performance des actions engagées par le passé .

### 3-3-2-Axe Client :

Il s'agit de mesurer la performance pour les clients , d'améliorer la rentabilité client avec toutes les formes de croissance .par exemple se référer à des indicateurs comme la part de marché , le nombre de nouveaux clients ,l'augmentation du chiffre d'affaires généré par chaque client et par segment , la satisfaction des clients ,fidélité des clients , etc.

---

<sup>259</sup> KaplanR S et Nortan D.P . Le tableau de Bord Prospectif , Edition d'organisation 1998 , P 80.

<sup>260</sup>Stéphane Jacquet, Management de la Performance ,concept et outils , [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf) ,P11.

<sup>261</sup> KaplanR S et Nortan D.P, Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif ? , 2eme Edition ,Editions d'organisation, 2001,P 90-105

### **3-3-3--Axe des Processus Internes :**

Cet axe est consacré aux opérations internes qui agissent sur l'axe client en créant la valeur pour les clients ,et sur l'axe financier en augmentant la richesse des actionnaires .

Il permet à l'entreprise de piloter la qualité de ses processus principaux, autrement dit ,il permet à l'entreprise de définir les processus internes clés de la réussite .

L'axe des processus internes peut être subdivisé en trois parties :

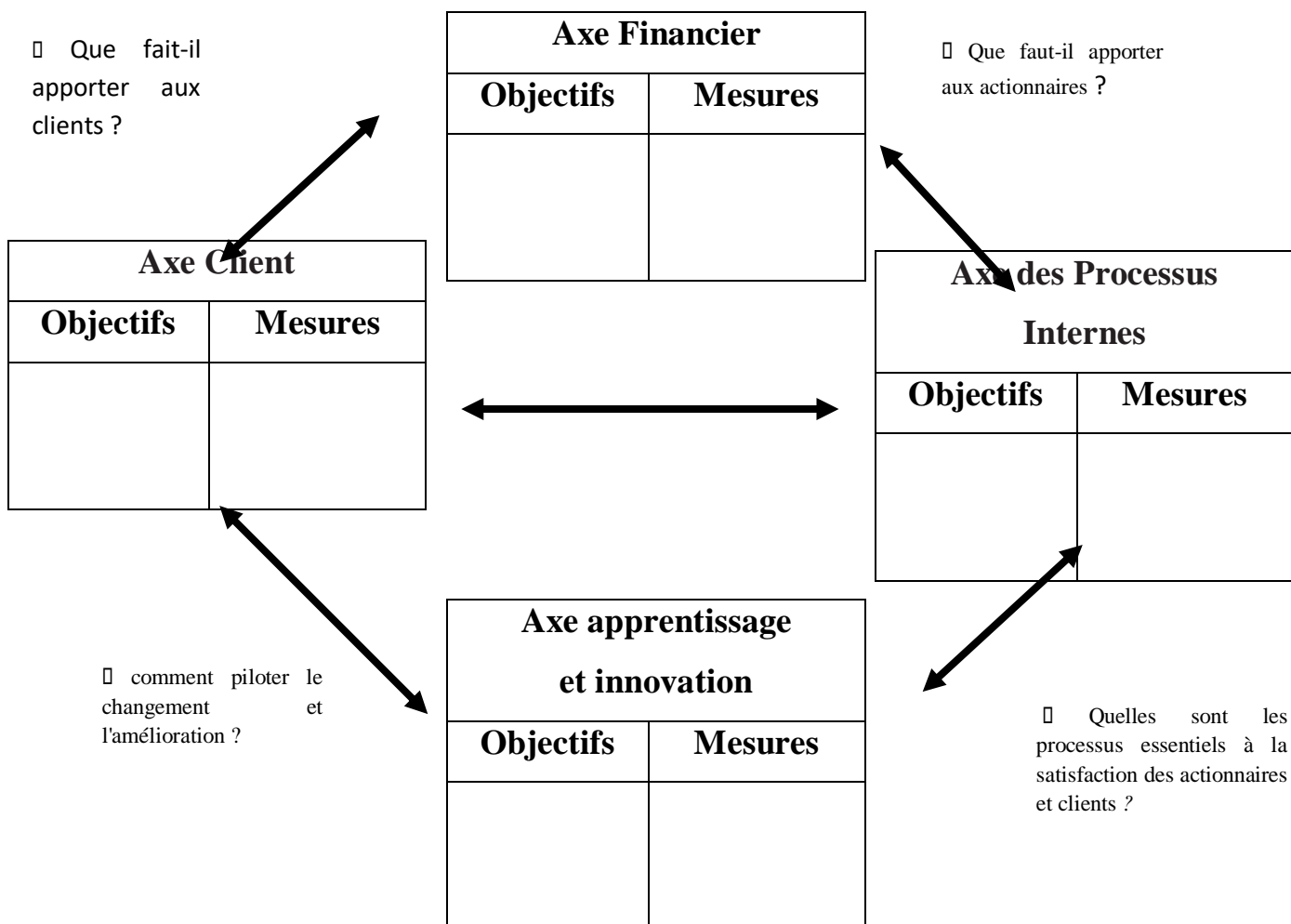
- a - processus d'innovation: création de produits et de processus qui correspondront aux besoins des clients
- b - processus opératoire :production et livraison aux clients des produits déjà existants .
- c - service après vente :fourniture des services et de l'assistance au client après la vente ou la livraison d'un produit .

### **3-3-4- Axe apprentissage et innovation :**

Cet axe identifie les domaines dans lesquels l'entreprise doit exceller pour que ses processus internes soient les meilleurs ,ceci afin de créer de la valeur pour les clients et les actionnaires .

Pour créer cette valeur , il est indispensable de donner une importance à la formation et la motivation du personnel pour accéder à de nouvelles compétences ,à l'amélioration du système d'information et la mise en adéquation des procédures et des pratiques .

Figure 19 : Comment le Balanced Scorecard relie différentes mesures de performance



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, the balanced scorecards: measures that drive performance ,Harvard Business Review , 1992,P 04.

### 3-3-5 Les avantages et les inconvénients du balanced scorcards :

Le balanced scorcards présente de nombreuses positions positives ,il fait connaitre la stratégie à tous les membres de l'entreprise , en l'exprimant sous un ensemble cohérent d'objectifs opérationnels compréhensibles et mesurables et il incite notamment les managers à mieux comprendre les multiple aspects de la performance .

Ainsi , il s' appuie sur les indicateurs financiers et non financiers , il ne s'agit pas de soutenir autre mesure de type de performance au détriment des autres

axes ,et enfin il prend en considération la perspective dynamique de croissance qui représente aussi un des points forts du balanced scorcards<sup>262</sup> .

On peut critiquer cette approche avec son utilisation d'indicateurs financiers et non-financiers, elle pose la question de la gestion d'un nombre accru d'indicateurs. Un risque demeure de mal saisir la performance ou d'entraîner des effets pervers liés à l'arbitrage entre différents indicateurs. Avec beaucoup d'indicateurs, on ne sait pas forcément dire si la situation globale s'améliore ou non , car les entreprises peuvent tomber dans le piège de se fixer comme objectif de maximiser tous les indicateurs à tout moment , il faut en effet arbitrer entre les différents objectifs stratégiques .<sup>263</sup>

---

<sup>262</sup> Supizet J, total balanced scorcard , un pilotage aux instruments ,l'informatique professionnelle 2002 ,n 209 , p 15-20

<sup>263</sup> Nicolas Berland , Mesurer et Piloter la Performance, Edition , 2009, <http://www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf>, p 149 .

### Conclusion

La performance est un concept multiforme, difficile à harponner de façon élémentaire, elle représente un enjeu central pour la prospection en gestion, elle est aujourd'hui vue comme la maîtrise de puissance de réalisation des objectifs en passant par une étape obligée: la satisfaction des parties prenantes .

Il devient donc nécessaire de mettre en place un système de mesure de performance qui nécessite des indicateurs financiers mais aussi des indicateurs non financiers, qui prennent en considération l'environnement ,qui devient de plus en plus complexe ,turbulent ,instable.

Ainsi, piloter la performance est un enjeu important pour les entreprises car elles peuvent en retirer de nombreux avantages, en effet, pour faire face aux incertitudes de l'environnement, les entreprises doivent s'imprégner du pilotage de la performance, en prenant conscience des différents modèles de son évaluation qu'installe l'entreprise dans un mouvement de succès en marquant leur chemin d'amélioration.



### Introduction

Dans ce chapitre, nous apprécions une étude pratique en utilisant L'approche Partial Least Squares (PLS) une parmi les méthodes d'équations structurelles connu comme une méthode d'estimation des modèles structurels basée sur la variance développée par Wold à la fin des années soixante.

Tout d'abord ,nous nous intéressons aux études précédentes dans le but de donner un aperçu de ce qui a été réalisé dans le domaine de cohérence entre stratégie ,environnement et performance de l'entreprise ,puis nous définissons l'échantillon de l'étude en présentant ses composants , les variables de l'étude et la méthode de collecte des données. Enfin, nous proposons une étude pratique avec un essai de modélisation en recours aux techniques de modélisation causale, en particulier les équations structurelles et plus précisément celles basées sur la covariance.

### Section 01 : Etudes précédentes

Cette section comprend un ensemble des études précédentes en rapport partiel avec le sujet de l'étude, dont elles peuvent contenir la relation entre la stratégie d'entreprise, l'environnement interne ou externe et la performance de l'entreprise. Ces études précédentes sont classées en fonction de leurs parcours historique comme suit :

#### 1- L'étude de Miles et Snow 1978 :

Cette étude est intitulée *organizational strategy, structure and process*, elle a comme objectif de développer un modèle général du processus d'adaptation à l'environnement de l'entreprise, appelé cycle d'adaptation, sur cette base, les stratégies suivies par les entreprises sont déterminées.

Miles et Snow sont parvenus à une classification des stratégies en quatre types, chaque type de ces dernières se distingue des autres types avec ses propres caractéristiques stratégiques comme le choix de son marché, le recours aux technologies ,le choix de la structure ,etc. Et tout cela dépend de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise. Quant aux types de stratégies, elles sont la stratégie des défenseurs ( *defender strategy* ) , la stratégies des analyseurs ( *analyzers strategy* ) , la stratégie des prospecteurs ( *prospectors strategy* ) et la stratégies des réacteurs ( *reactors strategy* ) .

#### 2- Etude de Miller 1991 :

Cette étude s'est basée sur la possibilité d'effectuer une cohérence entre la stratégie, la structure organisationnelle et l'environnement externe et mesurer l'impact de ces variables sur la performance financière de l'entreprise.

Cette étude a également porté sur la période de temps que le manager passe à son poste et son impact ainsi sur la performance de l'entreprise. Parmi les résultats obtenus de cette étude est que le maintien du manager pendant un certain temps dans son poste conduit à une incohérence entre la stratégie, la structure et l'environnement externe, que cela aurai un impact négatif sur la performance financière de l'entreprise.

### 3- Etude de Hamilton 1992 :

Cette étude appréhende la relation entre la stratégie d'entreprise, la structure organisationnelle et la performance financière. Elle a pour objectif de mettre l'accent entre la cohérence de la stratégie et la structure organisationnelle et leur impact sur la performance financière de l'entreprise, cela au travers un échantillon aléatoire comprend 103 entreprises.

Et parmi les résultats obtenus de cette étude est :

- La cohérence entre stratégie et structure représente un déterminant important et positif tant pour la croissance que pour les profits des entreprises de l'étude.
- L'existence d'un impact positif sur la croissance d'entreprise avec présence de cohérence stratégie/structure organisationnelle contrairement aux entreprises en l'absence de cohérence stratégie/structure organisationnelle.
- La cohérence entre stratégie et structure a un aboutissement positif sur la performance financière des entreprises de l'étude .

### 4- Etude El Temimi 1996 :

Elle comprend la relation entre :

1. l'environnement évoqué par les concurrents, le changement technologique, la législation légale, et les consommateurs.
2. stratégies concurrentielles générales représentées par stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation.
3. processus de mise en œuvre de stratégie indiqué à travers le système de planification et d'allocation des ressources et le contrôle stratégique.

Et son effet sur la performance de l'entreprise dont les indicateurs utilisés sont le retour sur investissement, retour sur fonds propres, bénéfice net et écart de performance.

Et parmi les résultats qu'insiste l'auteur est qu'il n'y a pas de stratégie idéale ou unique ou un processus de mise en œuvre optimal ou unique, mais plutôt une stratégie peut se considérer comme idéale et un processus de mise en œuvre optimale si ils sont liés aux changements et mutations de l'environnement d'entreprises de manière à obtenir une meilleure performance.

### 5- Etude el azzaoui 1998 :

Cette étude interprète la stratégie organisationnelle entre la culture organisationnelle de l'entreprise et sa structure organisationnelle et les problèmes d'adaptation environnementale du point de vue de la direction générale, l'auteur s'appuyait dans son étude sur un ensemble d'entretiens personnels et le questionnaire afin de tester les hypothèses de son étude dans l'initiative de trouver une sorte de relation entre la stratégie, la culture et la structure organisationnelle, ainsi la détermination du cycle d'adaptation organisationnel et d'équilibre dans des conditions d'incertitude environnementale.

Et d'après les résultats de l'étude, il existe une forte corrélation entre la stratégie d'entreprise et l'incertitude environnementale. Cependant la stratégie défendeurs est la plus répondue et le type de structure le plus courant dans son échantillon d'étude est la structure mécaniste on se basant sur les dimensions de spécialisation, centralisation et formalisation.

### 6- Etude Al Yacine 1998 :

L'objectif de cette étude est la recherche de la relation entre l'environnement de l'entreprise et la structure organisationnelle en se basant sur un échantillon de douze entreprises.

L'auteur se fonde sur la mesure de la relation entre l'incertitude environnementale mesuré par la complexité et le changement de l'environnement d'une part et la structure organisationnelle présentée par la complexité, la centralisation et la formalisation d'une autre part.

Parmi les résultats de cette étude est l'existence d'une relation positive entre les différentes variables de l'étude ainsi l'important lien entre la performance de l'entreprise et son environnement.

### 7- Etude El Ani 1998 :

Cette étude s'articule sur le test de l'impact de l'environnement de l'entreprise, la structure organisationnelle et le style de leadership sur la performance de l'entreprise dont l'échantillon de l'étude se compose de 16 entreprises appartenant aux secteurs industriels publics et mixtes .

Pour cela l'auteur s'appuie sur l'incertitude environnementale pour dévoiler l'environnement de l'entreprise et sur complexité, centralisation, formalisation pour décrire la structure organisationnelle aussi, sur le degré d'importance que donnent les leaders aux productions et employés pour divulguer le style de leadership.

Et parmi les résultats obtenus la présence d'un impact significatif de l'incertitude environnementale sur la structure organisationnelle et le style de leadership, aussi l'existence d'un impact significatif pour chacune des structures organisationnelles et les styles de leadership sur la performance de l'entreprise.

### 8- Etude El Mohamadi 2011:

Cette étude comprend la relation entre le choix stratégique et la structure organisationnelle leur impact sur la performance organisationnelle, elle s'est menée sur un échantillon de 06 entreprises publiques du secteur industriel, cela dans un objectif de présenter une analyse entre le choix stratégique avec l'utilisation du modèle de Porter 1980 et la structure organisationnelle avec l'utilisation de ses différentes dimensions la centralisation , formalisation , complexité et spécialisation en donnant une perception de la nature de leurs relation et de l'impact de cette dernière sur la performance organisationnelle.

Et parmi les résultats acquis de cette étude est :

4. il n'existe pas une structure organisationnelle adéquate pour toutes les entreprises.
5. Les entreprises s'orientent davantage vers la stratégie de concentration dans leurs choix stratégiques et la centralisation dans leurs structures organisationnelles.

**Section 02 : Echantillon et variables de l'étude****1- Echantillon de l'étude :**

La méthode d'échantillonnage choisie est aléatoire, avec l'utilisation du modèle d'équation structurelle suivant l'approche (PLS), cela dans le but de tester les différentes relations entre les variables de l'étude.

L'échantillon de l'étude s'articule sur les entreprises algériennes, s'estime de 96 entreprises dont leurs stratégies d'activités se servent, ses entreprises se différent dans la nature du secteur, la nature de l'industrie, où elles exercent leurs activités. En impliquant l'équipe de direction générale des entreprises, notre choix est justifié par la réalité du terrain de l'entreprise qui dévoile que la stratégie d'entreprise est l'objet de participation de seule d'une partie prenante des entreprises : la direction générale.

L'échantillon de notre étude se borne au niveau du nord ouest d'Algérie dont il se récapitule au travers les wilayas suivantes (sidi bel Abbes, Tlemcen, Mostaganem, Oran , Mascara , Ain T'émouchent ),

**Tableau 16: Nombre de questionnaires distribués et récupérés**

<b>Wilayas</b>	<b>questionnaires distribués</b>	<b>questionnaires récupérés</b>	<b>Pourcentage de récupération des questionnaires selon wilayas</b>
sidi bel Abbes	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>88.88</b>
Tlemcen	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>70</b>
Mostaganem	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>79.16</b>
Oran	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>81.81</b>
Mascara	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>77.77</b>
Ain T'émouchent	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>77.77</b>
Total	<b>120</b>	<b>96</b>	<b>80</b>

**Source : élaboré par l'auteure**

Le questionnaire s'est distribués auprès de 120 entreprises (selon leurs business strategy) auquel on a récupéré 96 formulaires équivalant à 80 % de notre population d'étude, dans le but de jauger les conduites vis-à-vis à la cohérence interne et externe de ses entreprises, ainsi d'évaluer leur performance envers cette discipline. Le tableau ci-dessus comporte le nombre de questionnaire distribuées et récupérés des différentes wilayas de l'étude.

### **2- Méthode de collecte des données :**

Les données du questionnaire ont été généralement collectées au moyen d'entretiens personnels avec l'échantillon de l'étude (propriétaires ou gérants d'entreprise) dont un but d'accompagner cette méthode d'enquête pour augmenter le taux de réponse, et le suivie de la collecte des données à travers la réponse à toutes les questions proposées au questionnaire.

La période pendant laquelle le questionnaire a été distribué et récupéré est passée les 6 mois environ, du janvier 2020 au juin 2020, ce questionnaire se résume comme suit :

**Tableau 17: Contenu du questionnaire**

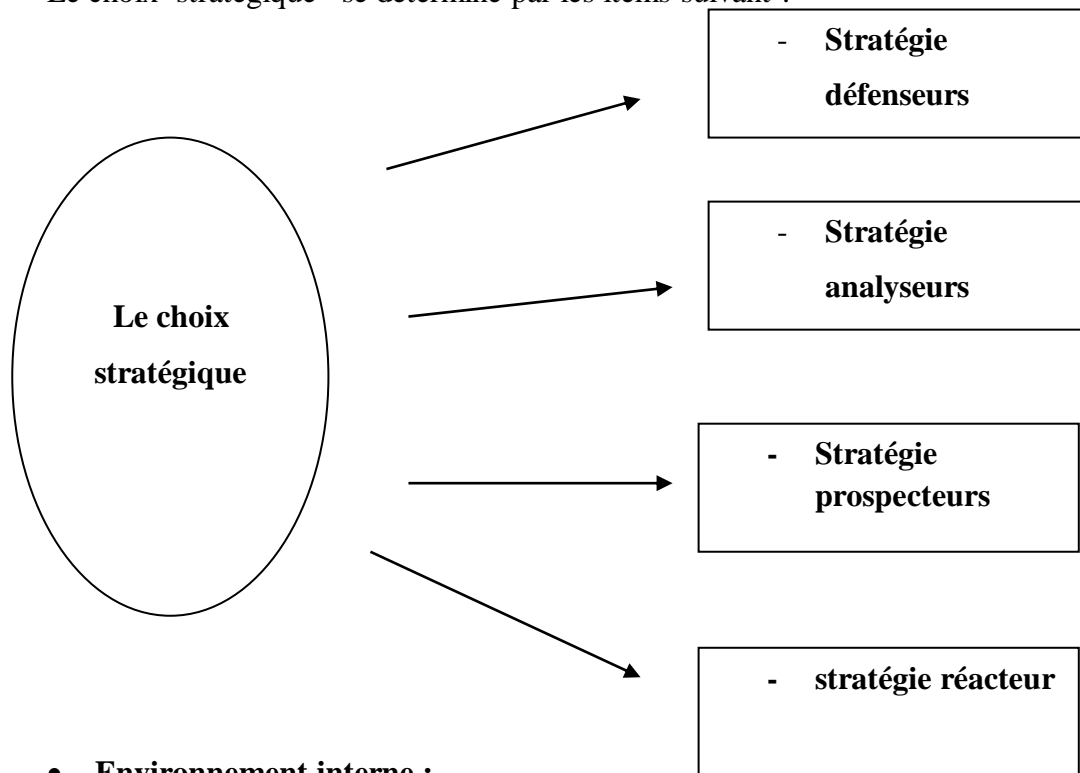
	<b>Variable</b>	<b>Séquence de question</b>
<b>01</b>	<b>Choix stratégique</b>	<b>1-30</b>
	Prospectors	1-10
	Defenders	11-20
	Analysers	21-25
	Reactors	26-30
<b>02</b>	<b>Structure organisationnelle</b>	<b>31-45</b>
	Spécialisation	31-35
	Formalisation	36-40
	Centralisation	41-45
<b>03</b>	<b>Culture organisationnelle</b>	<b>46-63</b>
	Valeurs de soutien	46-49
	Valeurs d'innovation	50-54
	Valeurs de règles	55-58
	Valeurs de buts	59-63
<b>04</b>	<b>Environnement externe</b>	<b>64-86</b>
	Clients	64-68
	Concurrents	69-72
	Technologie	73-76
	Disponibilité de l'information	77-81
	Macro environnement	82-86
<b>05</b>	<b>Performance de l'entreprise</b>	<b>87-104</b>
	Axe financier	87-91
	Axe clients	92-95
	Axe processus interne	96-99
	Axe apprentissage et innovation	100-104

Source : élaboré par l'auteure

3- Variables de l'étude :

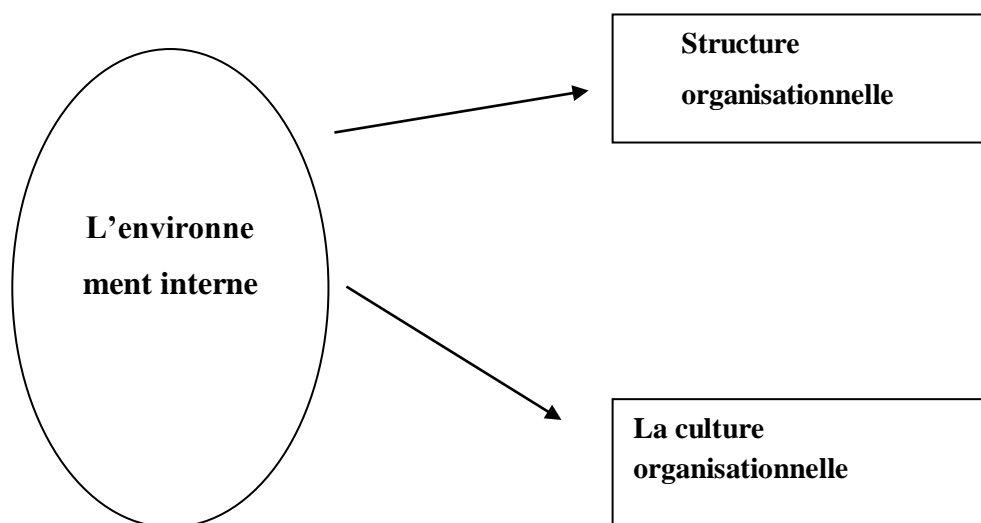
- **Le choix stratégique de l'entreprise :**

Le choix stratégique se détermine par les items suivant :



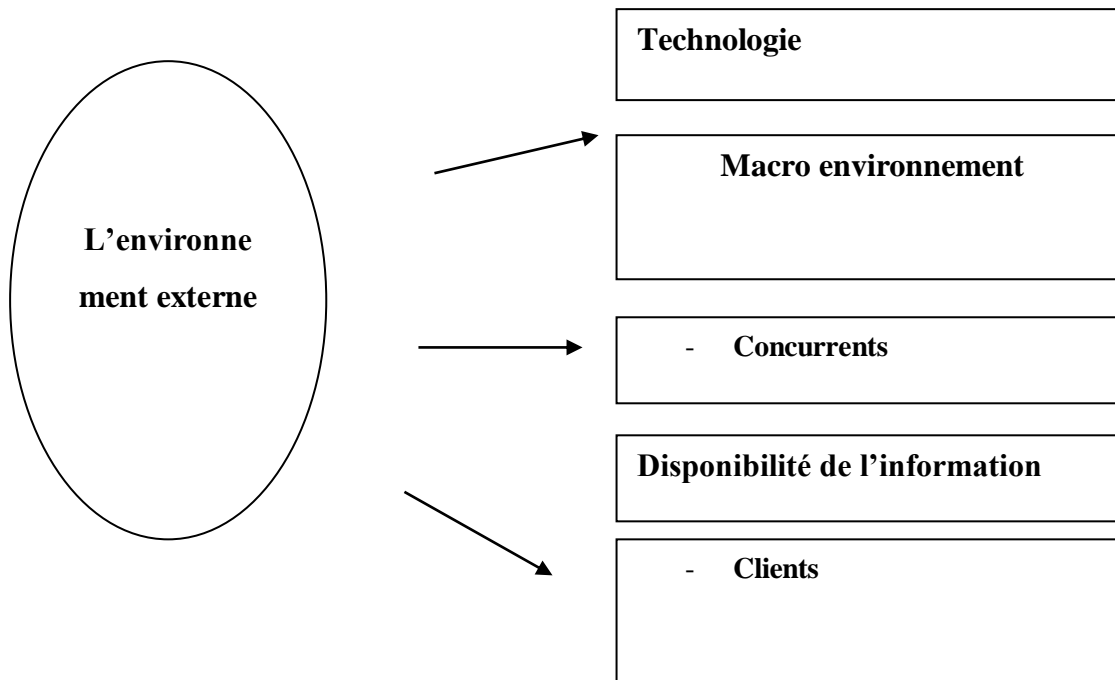
- **Environnement interne :**

Les éléments de l'environnement interne se représentent d'une part de la structure organisationnelle dont ces dimensions sont la spécialisation, formalisation, centralisation. Et d'une autre part la culture organisationnelle déterminé par valeur de soutien, valeur d'innovation, valeur de règle , valeur du but.



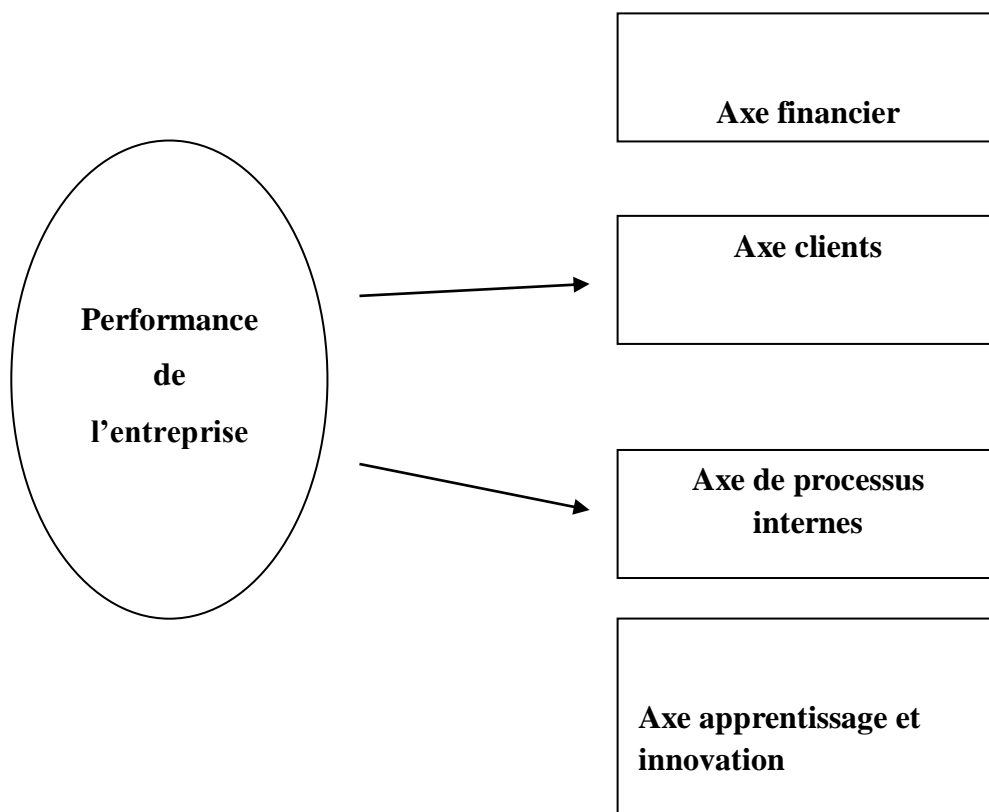
- **Environnement externe :**

L'environnement externe se détermine par les items suivant :



- **Performance de l'entreprise :**

La performance de l'entreprise se détermine par les items suivant :



**4- Ordre d'importance des variables de l'étude (Calcul et analyse de la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de variation) :**

**4-1 choix stratégique :**

Au travers le tableau ci-dessous, on remarque que la stratégie analyseurs a été classée en premier par la valeur du coefficient de variation de (0,25) suivi de la stratégie de prospecteurs avec un coefficient de variation égal à (0,26), puis la stratégie réacteurs et défenseurs avec un coefficient de variation de (0,27) et (0,28), respectivement.

La majorité des entreprises de l'échantillon de l'étude adoptent avec leurs stratégies analyseurs, une position intermédiaire entre les stratégies prospecteurs et les stratégies défenseurs (Miles Snow, 1978), elles opèrent dans deux types de domaines de produits, l'un relativement stable, l'autre évoluant.

**Tableau 18: Ordre d'importance des indicateurs du choix stratégique**

	moyenne arithmétique	l'écart type	coefficient de variation	Classement
<b>Prospecteurs</b>	3,733333	0,981025	0,262775	<b>02</b>
<b>Défenseurs</b>	3.144042	0,898757	0,28586	<b>04</b>
<b>Analyseurs</b>	3,395833	0,850017	<b>0,250312</b>	<b>01</b>
<b>Réacteurs</b>	3,352708	0,906629	0,270417	<b>03</b>

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

**4-2 La structure organisationnelle :**

Pour classer l'importance des indicateurs de la structure organisationnelle on s'est basé sur le coefficient de variation à travers le calcul de la moyenne arithmétique et l'écart type, le tableau n°19 indique le classement d'importance de ses indicateurs dont on relève que la spécialisation est en première position avec une valeur de coefficient de variation de (0,21) ,puis l'indicateur de formalisation en tenant une valeur de coefficient de variation de (0.22) et enfin la centralisation en compagnie d'une valeur de (0.28).

**Tableau 19: Ordre d'importance des indicateurs de la structure organisationnelle**

	<b>moyenne arithmétique</b>	<b>l'écart type</b>	<b>coefficient de variation</b>	<b>Classement</b>
<b>Spécialisation</b>	4,0875	0,889393	<b>0,217588</b>	<b>01</b>
<b>Formalisation</b>	4,1	0,902287	0,22007	<b>02</b>
<b>Centralisation</b>	3,747917	1,071682	0,285941	<b>03</b>

**Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.**

D'après les deux derniers tableaux on observe qu' il ya un lien entre le choix stratégique et la structure organisationnelle , Tenant compte de la relation entre les dimensions de la structure organisationnelle telle qu'elle apparaît ci-dessus et les types de choix stratégiques de Miles et Snows (1978) on remarque une importante correspondance, dont la stratégie analyseurs correspond à un type de structure avec lequel ce dernier convient tous d'abord à un remarquable niveau de spécialisation (0.21) dû à son coté prudent et stable que permet aux employés de ses entreprises de se spécialiser à l'égard d'une meilleure organisation , éclaircissement de leurs tâches. Ensuite un niveau important de formalisation (0.22) avec l'appui d'un ensemble de règles de procédures afin de guider le comportement des employés et en dernière position une valeur de coefficient de variation (0.28)

pour l'indicateur de centralisation ce qui confirme que les analyseurs donnent une faible importance au dimension de centralisation.

### **4-3 la culture organisationnelle :**

On note à partir du tableau n° 20 que l'intérêt le plus commun des entreprises de l'étude envers la valeur d'innovation avec un coefficient de variation de (0.42), ceci explique une orientation externe, une vision moderne et flexible des entreprises de l'étude avec une logique de progrès et surtout de veille cela en gratifiant la créativité, l'accès au changement et l'apprentissage. Puis à la seconde partie la valeur de buts avec un coefficient de variation (0.47) cherchant ses entreprises à soutenir leur position par un pilotage de comportement de ses membres vers l'accomplissement des ses objectifs, ensuite la valeur de soutien avec un coefficient de variation (0.48), et enfin la valeur de règles avec un coefficient de variation (0.52).

**Tableau 20: Ordre d'importance des indicateurs de la culture organisationnelle**

	<b>moyenne arithmétique</b>	<b>l'écart type</b>	<b>coefficient de variation</b>	<b>Classement</b>
<b>valeurs de soutien</b>	2,59375	1,251379	0,482459	<b>03</b>
<b>valeurs d'innovation</b>	3,091667	1,315391	<b>0,425463</b>	<b>01</b>
<b>valeurs de règles</b>	2,578125	1,355989	0,52596	<b>04</b>
<b>valeurs de buts</b>	2,75625	1,303102	0,472781	<b>02</b>

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

**4-4 Environnement externe :**

L'incertitude environnementale se détermine par une agrégation entre le degré de complexité et de changement. La complexité renvoie alors au nombre et la divergence des éléments présents dans l'environnement alors que le taux de changement se renvoie quant à lui à la vitesse avec laquelle ces éléments modifient, à cet égard les variables du tableau n°21 ont été choisies le degré de complexité et de changement des clients, des concurrents, de la technologie, de la disponibilité de l'information et enfin les tendances macro environnement.

**Tableau 21: Ordre d'importance des indicateurs de l'environnement externe**

	<b>moyenne arithmétique</b>	<b>l'écart type</b>	<b>coefficient de variation</b>	<b>Classement</b>
<b>Clients</b>	2,795833	1,390356	0,497296	<b>05</b>
<b>les concurrents</b>	3,34375	1,315988	0,393567	<b>03</b>
<b>la technologie</b>	3,816667	1,231318	0,322616	<b>02</b>
<b>Disponibilité de l'information</b>	3,54375	1,120445	<b>0,316175</b>	<b>01</b>
<b>Macro environnement</b>	4,122917	1,824445	0,442513	<b>04</b>

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

Les résultats obtenus dans le tableau se dessus nous permettent de conclure que la majorité des entreprises de l'étude ont des difficultés en matière d'information avec un coefficient de variation de (0,31), aujourd'hui la disponibilité

de l'information pertinente est une nécessité pour chaque entreprise, cependant la carence de l'information dont les entreprises auront besoin pour la prise de décision représente une menace pour la continuité de ses entreprises.

Ainsi on a eu dans une seconde partie un coefficient de variation de (0.32 )pour la variable de la technologie ce qui explique aussi son degré élevé d'incertitude, ses entreprises d'étude sont souvent confrontées à la problématique de complexité de technologie, de protection de cette dernière et surtout l'accroissement de son coût. Ensuite les concurrents, macro environnement, les clients avec un coefficient de variation de (0.39),( 0.44), (0.49) respectivement.

### Section 03 : Evaluation du modèle de recherche :

Selon Hulland 1999<sup>264</sup>, une estimation du modèle PLS peut passer par trois points fondamentaux :

- 1- la détermination de la nature des relations entre les indicateurs et les construits
- 2- l'évaluation du modèle de mesure
- 3- l'évaluation du modèle structurel.

#### **1- la détermination de la nature des relations entre les indicateurs et les construits :**

La définition des relations formatives, réflexives ou mixtes entre les indicateurs et leurs construits appropriés est une étape indispensable, loin des effets statistiques, c'est bien la crédibilité et la solidité des résultats de recherche qui sont en cause comme le renforce Crié<sup>265</sup> (2005), « une mauvaise spécification du sens causal entre un construit et ses mesures conduit inévitablement à des conclusions erronées en ce qui concerne les relations structurelles avec les construits ». La relation entre chaque variable latente et ses variables de mesure est donc essentiel car il renvoie la conceptualisation des construits et donc leur crédibilité<sup>266</sup>.

Dans le cadre d'un modèle causal, trois types de relations sont possibles que les indicateurs soient réflexifs, formatifs ou les deux. :

#### **1-1 Mode réflexif :**

A travers ce mode les indicateurs sont conçus dans une vision de mesurer tous le même phénomène sous-jacent, chaque variable manifeste représente sa variable latente et lui est unie par une simple régression. Autrement dit, la variable latente existe théoriquement mais elle n'est pas observable. Un construit latent, par éclaircissement, n'est pas directement observable, il ne peut être capturé qu'à travers un déroulement d'indicateurs ou variables manifestes dont ils le représentent.

---

<sup>264</sup> Hulland, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research, 1999 a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), p 195-204.

<sup>265</sup> Crié, D. De l'usage des modèles de mesure réflexifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, *Recherche et Application en Marketing*, 20(2)2005 , P5-27.

<sup>266</sup> Fernandes V, En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?, *revue management*, vol. 15 n. 1,2012, p 101-123

Ainsi comme le soulignent Jarvis et al. (2004)<sup>267</sup>, sur le besoin d'occuper les conditions d'unidimensionnalité des construits, or la validité d'un construit doit être inchangée si l'on enlève un seul indicateur car toutes les facettes de ce construit unidimensionnel doivent être évoquées de façon suffisante dans les autres indicateurs restants.

### **1-2 Mode formatif :**

Le mode formatif décrit que la variable latente est produite par ses propres variables manifestes, la variable latente est alors une fonction linéaire de ses variables manifestes plus un terme résiduel. Un construit est le sens de la causalité qui va des variables de mesure à la variable latente<sup>268</sup>, selon (Jarvis et al., 2004) « les indicateurs, en tant que groupe, déterminent conjointement la signification conceptuelle et empirique du construit » .

Cependant, Jarvis et al<sup>269</sup>. (2004) précisent les conditions que justifient ce choix de mode formatif « les indicateurs sont vus comme des caractéristiques définissant le construit ; des changements dans les indicateurs sont supposés causer des changements dans le construit ; les changements dans le construit ne sont pas supposés causer des changements dans les indicateurs ; les indicateurs ne partagent pas nécessairement un thème commun ; éliminer un indicateur peut altérer le domaine conceptuel du construit ; un changement dans la valeur d'un des indicateurs n'est pas nécessairement supposé être associé à un changement dans tous les autres indicateurs et les indicateurs ne sont pas supposés avoir les mêmes antécédents et conséquences. » .Autrement dit, l'élimination d'une des variables manifestes peut créer plusieurs problèmes que peut changer réellement la notion de la variable latente elle-même. C'est pour cette raison, les indicateurs n'acquérant pas les conditions d'unidimensionnalité des construits comme le mode réflexif.

---

<sup>267</sup> Jarvis, C. B et al , Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur., 2004, Recherche et applications en Marketing,19(1), 73-97.

<sup>268</sup> Jarvis, C. B et al , op.cit. 73-97

<sup>269</sup> Idem.

### 1-3 le mode mixte :

Il se représente comme une union entre le mode formatif et le mode réflexif un ensemble de variables des deux modes présentées ci-dessus.

Dans notre étude on s'est basé sur le mode réflexif pour déterminer la nature des relations entre les mesures et leur construit, chaque indicateur reflète son construit qu'occupe les conditions d'unidimensionnalité. Un changement d'une des variables manifestes ne cause pas des changements dans leurs variables latentes aussi l'élimination d'une des variables manifestes ne procure pas des modifications conceptuel des variables latentes, autrement dit la validité d'un construit est inchangée si on élimine une des variables manifestes.

### 2- Analyse et évaluation du modèle de mesure :

Un modèle de mesure est celui qui relie les variables manifestes (observés) aux variables latentes (construits) qui leur sont associées, il peut être évalué sur le fondement des tests suivants :

#### 2-1 Analyse du modèle de mesure :

##### 2-1-1 La fiabilité de cohérence interne :

Selon Chin<sup>270</sup> la fiabilité de cohérence interne peut jugée par deux tests que sont l'Alpha de Cronbach (Ce coefficient admet d'examiner si tous les items se renvoient à des notions communes, autrement dit si chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres items de l'échelle<sup>271</sup>, et la fiabilité composite desquels se varient entre 0 et 1. Trancher d'avoir un bon niveau de fiabilité quand ces indicateurs prennent la valeur de 0.7<sup>272</sup> .

---

<sup>270</sup> Chin, W. W. (1998). The partial Least Squares approach for structural equation modelling, 1998, In G. A. Marcoulides (Eds.), *Methodology for business and management ,Modern Methods for Business Research* , London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p 295-336.

<sup>271</sup> Igalens J. Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, 1998, édition Economica Paris, p 141.

<sup>272</sup> Tenenhaus et al, *PLS Path Modeling, Computational Statistics and Data Analysis*, 2005, 28, p 159- 205.

### 2-1-2 La validité convergente des mesures adjointes aux construits :

Cette validité convergente des mesures s'exige dans le mode réflexif, elle se détermine au travers le calcul des corrélations des variables manifestes avec leur construit approprié (loadings), les chercheurs dans ce domaine sont convenus que le coefficient de corrélation doit être supérieur à 0.7 (ou bien 0.5), ceci explique qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et ses indicateurs que d'erreur de variance<sup>273</sup>.

La validité convergente des construits peut également jauger en découvrant que les items mesurant un construit sont plus fortement corrélés à ce construit qu'avec les autres construits du modèle<sup>274</sup>.

La validité convergente d'un construit peut ensuite être évidente lorsque chaque indicateur standardisé partage plus de variance avec son construit latent qu'avec son erreur de mesure. Cela tandis que la moyenne des variances entre le construit et ses mesures connue par la variance moyenne extraite (Average variance extracted, ou AVE) est supérieure à 0,5<sup>275</sup>.

### 2-1-3 La validité discriminante :

La validité discriminante se réalise lorsque les mesures d'un construit diffèrent des mesures d'un autre construit dans le modèle étudié, plus précisément dans un modèle déterminé, un construit doit partager plus de variance avec ses mesures qu'il n'en partage avec les autres construits.

Cependant, pour pouvoir discriminer les variables latentes choisies, ces dernières peuvent être corrélées entre elles mais elles doivent mesurer des concepts distincts. Or selon Sosik & al. (2009) pour assurer la validité discriminante, la variance partagée par un construit avec ses indicateurs (mesurée par la racine carré de la variance moyenne extraite AVE) doit être supérieure de la variance partagée

---

<sup>273</sup> Fernandes V , op.cit. , p 101-123

<sup>274</sup> Lacroux .A, L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH , XXème congrès de l'AGRH, Toulouse,2010, p 15.

<sup>275</sup> Fornell C, Larcker DF, Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research; 18, 1981, p 39–50.

entre le construit et les autres construits du modèle (mesurée par les corrélations entre construits)<sup>276</sup>.

Ainsi, les tableaux de validation ou de contributions croisés (cross-loadings) admettent encore de juger la validité discriminante des construits, en vérifiant que les indicateurs joints à un construit ne participent pas trop fortement sur les construits voisins<sup>277</sup>. Si ces tests ne sont pas respectés, alors cela comprend que les construits et leurs mesures ne peuvent pas être discriminés de façon correcte et qu'on ne peut pas les considérer comme des concepts différents et séparés.

### 2-2 Evaluation du modèle de mesure

#### 2-2-1 La fiabilité de cohérence interne :

La méthode appuyée sur notre étude pour mesurer la cohérence interne (homogénéité ou consistance) des échelles de mesure est le calcul de l'indicateur de fiabilité composite le tableau ci-dessous présente les résultats suivant :

**Tableau 22: La fiabilité de cohérence interne**

Concept	Items	Fiabilité Composite
Analyzers	Q21	0.814
	Q22	
	Q23	
	Q24	
	Q25	
Spécialisation	Q31	0.897
	Q32	
	Q33	
	Q34	
	Q35	

---

<sup>276</sup> Sosik. J et al, (2009). Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research., Group and Organization Management, Vol 34 N 1 , 2009, p 5-36.

<sup>277</sup> Lacroux .A, op.cit. , p 16.

Valeurs d'innovation	Q50	0.849
	Q51	
	Q52	
	Q53	
	Q54	
Disponibilité de l'information	Q77	0.904
	Q78	
	Q79	
	Q80	
	Q81	
Performance de l'entreprise	Q87	0.952
	Q88	
	Q89	
	Q90	
	Q91	
	Q92	
	Q93	
	Q94	
	Q95	
	Q96	
	Q97	
	Q98	
	Q99	
	Q100	
	Q101	
Q102		
Q103		
Q104		

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

La fiabilité de cohérence interne est examinée par la fiabilité composite <sup>278</sup>, cet indicateur change entre 0 et 1. On remarque d'après les résultats obtenus que les conditions requises pour assurer la fiabilité de cohérence interne sont assurées puisque l'indicateur de fiabilité composite est supérieur à 0.7<sup>279</sup>.

<sup>278</sup> Chin, W. W, op.cit, p 295-336.

<sup>279</sup> Tenenhaus et al, PLS Path Modeling, , op cit , p 159- 205.

2-2-2 Validité convergente

L'évaluation de la validité convergente des constructions réflexives est généralement vérifiée en examinant tout d'abord le niveau et la significativité des contributions factorielles (factor loadings) (le chargement externe, factoriel) des indicateurs ensuite, la moyenne des variances entre le construit et ses mesures appelé la variance moyenne extraite (AVE). Le tableau suivant présente les différents indicateurs de validité convergente :

**Tableau 23 : Résultat de la validité convergente du modèle de mesure**

Concept	Items	Factor Loading (contributions factorielles)	Average Variance Extracted (AVE)
Analyzers	Q21	0.698	0.467
	Q22	0.72	
	Q23	0.698	
	Q24	0.625	
	Q25	0.674	
Spécialisation	Q31	0.769	0.635
	Q32	0.782	
	Q33	0.843	
	Q34	0.823	
	Q35	0.765	
Valeurs d'innovation	Q50	0.594	0.533
	Q51	0.854	
	Q52	0.809	
	Q53	0.684	
	Q54	0.678	
Disponibilité de l'information	Q77	0.57	0.657
	Q78	0.874	
	Q79	0.869	
	Q80	0.852	
	Q81	0.846	
Performance de l'entreprise	Q87	0.778	0.53
	Q88	0.747	
	Q89	0.804	
	Q90	0.822	
	Q91	0.755	

	<b>Q92</b>	<b>0.845</b>
	<b>Q93</b>	<b>0.74</b>
	<b>Q94</b>	<b>0.807</b>
	<b>Q95</b>	<b>0.811</b>
	<b>Q96</b>	<b>0.794</b>
	<b>Q97</b>	<b>0.742</b>
	<b>Q98</b>	<b>0.613</b>
	<b>Q99</b>	<b>0.588</b>
	<b>Q100</b>	<b>0.451</b>
	<b>Q101</b>	<b>0.686</b>
	<b>Q102</b>	<b>0.681</b>
	<b>Q103</b>	<b>0.677</b>
	<b>Q104</b>	<b>0.647</b>

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

Dans notre modèle suggéré, le facteur des contributions factorielles de la plupart des construits est supérieur à 0,50<sup>280</sup>, et l'AVE de tout les construits est supérieures à 0,5 à l'exception Analyseurs avec une valeur de 0.467 similaire à 0.5.

Ces distincts résultats supposent qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et sa mesure que d'erreur de variance. Subséquemment la validité convergente évaluée par les contributions factorielles et la variance moyenne extraite est acceptable.

### **2-2-3 Validité discriminante**

La validité discriminante est la mesure dans laquelle une variable latente est vraiment distincte des autres variables latentes par des normes empiriques. Ainsi, l'établissement d'une validité discriminante implique qu'une variable latente est unique et capture des phénomènes non représentés par les autres variables latentes dans un modèle déterminé<sup>281</sup>.

Cependant, pour mesurer la validité discriminatoire, nous nous sommes appuyés sur deux mesures. Les chargements croisés sont généralement la première approche pour évaluer la validité discriminante des indicateurs, Plus précisément, la

---

<sup>280</sup> Roussel P et al., Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion, édition Economica Paris, 2002, p 36.

<sup>281</sup> Fernandes V, op.cit., p 101-123

charge externe d'un indicateur de la variable latente associée doit être supérieure à l'un quelconque de ses chargements croisés (c'est-à-dire sa corrélation) des autres variables latentes .

Le critère de Fornell-Larcker est la deuxième approche pour évaluer la validité discriminante, il compare la racine carrée de la variance moyenne extraite AVE avec les corrélations des variables latentes. Plus précisément, la racine carrée de la variance moyenne extraite AVE de chaque construit doit être supérieure à sa corrélation la plus élevée avec tous autre construits.

**a) Chargement croisé**

**Tableau 24 : Chargements croisés**

Items	Analyzers	Spécialisation	Valeurs d'innovation	Disponibilité de l'information	Performance de l'entreprise
Q21	0.698				
Q22	0.72				
Q23	0.698				
Q24	0.625				
Q25	0.674				
Q31		0.769			
Q32		0.782			
Q33		0.843			
Q34		0.823			
Q35		0.765			
Q50			0.594		
Q51			0.854		
Q52			0.809		
Q53			0.684		
Q54			0.678		
Q77				0.57	
Q78				0.874	
Q79				0.869	
Q80				0.852	
Q81				0.846	
Q87					0.778
Q88					0.747
Q89					0.804
Q90					0.822
Q91					0.755
Q92					0.845

Q93					0.74
Q94					0.807
Q95					0.811
Q96					0.794
Q97					0.742
Q98					0.613
Q99					0.588
Q100					0.451
Q101					0.686
Q102					0.681
Q103					0.677
Q104					0.647

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

Le tableau 24 fournit un ensemble de données différent comparant les corrélations de chaque construit (c'est-à-dire les chargements) aux autres construits (c'est-à-dire les chargements croisés). Comme le note Chin<sup>282</sup> (1998), en descendant d'une colonne de construit particulier, vous devriez vous attendre à voir des chargements d'éléments supérieurs aux chargements croisés.

De même, si vous parcourez une ligne d'élément particulière, vous devez vous attendre à voir que tout élément est plus étroitement lié à sa colonne d'un construit que toute autre colonne de construits. Si tel est le cas, la réclamation peut être faite pour une validité discriminante au niveau de l'article. Plus précisément, nous pouvons dire que chaque élément (indicateur) se charge plus fortement sur son construit que sur d'autres construits et que tous les construits partagent plus de variance avec leurs mesures qu'avec d'autres construits. La mesure a satisfait à la validité discriminante.

---

<sup>282</sup> Chin, W. W, The partial Least Squares approach for structural equation modelling, op.cit, p 295-336.

**b) Critère de Fornell-Larcker**

La corrélation des variables latentes est généralement considérée comme ayant une validité discriminante acceptable si la racine carrée de la variance moyenne extraite pour chaque variable latente est supérieure à l'une des corrélations bivariées impliquant les variables latentes en question (Fornell et Larcker, 1981)<sup>283</sup>.

**Tableau 25 : Corrélations des variables latentes**

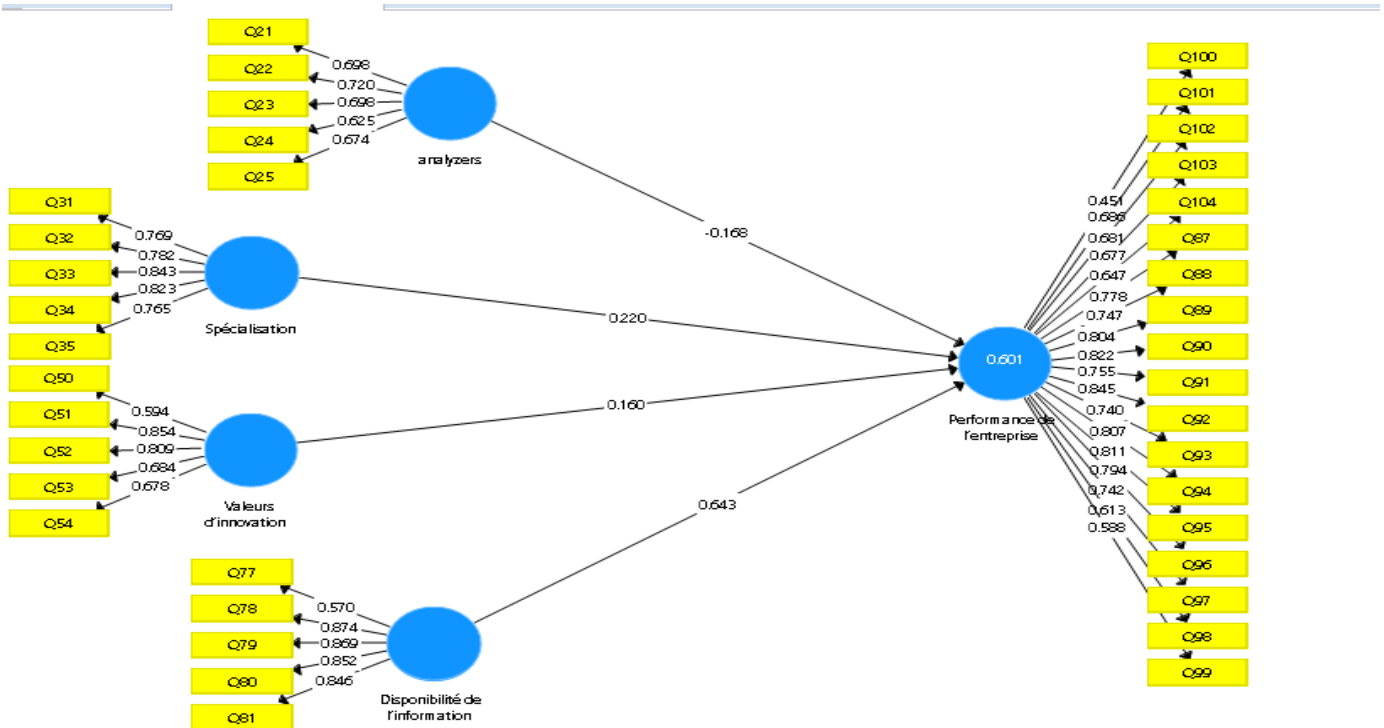
	Disponibilité de l'information	Performance de l'entreprise	Spécialisation	Valeurs d'innovation	Analyzers
Disponibilité de l'information	0.811				
Performance de l'entreprise	0.746	0.748			
Spécialisation	0.423	0.463	0.797		
Valeurs d'innovation	0.614	0.545	0.451	0.73	
Analyzers	0.521	0.402	0.602	0.645	0.684

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

Le tableau 25 montre que la variance partagée par un construit avec ses indicateurs (mesurée par la racine carrée de la variance moyenne extraite AVE) est supérieure à la variance partagée entre le construit et les autres construits du modèle (mesurée par les corrélations entre construits). Ces résultats indiquent que la mesure satisfait à la validité discriminante.

<sup>283</sup> Fornell C, Larcker DF. Op.cit , p 39–50.

Figure 20 : Modèle de mesure



Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

### 3- Analyse et évaluation du modèle structurel.

Le modèle structurel comprend l'ensemble des relations entre les construits latents, il indique fréquemment les relations de causalité recherchés entre les variables latentes.

Dans le cadre de cette méthode PLS, l'estimation de la qualité globale du modèle structurel est assuré à travers l'examen des coefficients de détermination ( $R^2$ ), qui exposent la variance expliquée des variables endogènes, On considère les valeurs de  $R^2$  pour les construits endogènes (dépendants), ce  $R^2$  admet d'interpréter la participation de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante<sup>284</sup> autrement dit, l'importance des effets.

<sup>284</sup> Fernandes V, op.cit. , p 101-123

Falk & Miller (1992) déterminent qu'un « bon modèle » acquis par la méthode PLS doit divulguer des coefficients de détermination supérieurs à 0,1, subséquemment Chinn<sup>285</sup> (1998) fixe que « les coefficients de détermination devraient être au minimum égaux à 0,20, et, idéalement, supérieurs à 0,3 pour pouvoir être considérés comme significatifs »<sup>286</sup>

Or selon Croutsche (2002), trois seuils de  $R^2$  multiple peuvent être pris en compte. Si le  $R^2$  est supérieur à 0,1, le modèle est significatif. S'il est compris entre 0,05 et 0,1, alors le modèle est voisin. S'il est inférieur à 0,05, alors le modèle n'est pas significatif.<sup>287</sup>

### 3-1 Le coefficients de détermination $R^2$

Le  $R^2$  représente la proportion de variation de la variable dépendante qui peut être expliquée par une ou plusieurs variables prédictives (Ellitt & Woodward 2007, Hair et al., 2010 Hair et al., 2006).

**Tableau 26 :Le coefficient de détermination  $R^2$**

$R^2$ de la variable latente endogène		
Construit	$R^2$	Resultat
Performance de l'entreprise	<b>0.601</b>	Modéré

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

À partir du tableau 26, nous notons que la valeur de  $R^2$  est de **0.601**, ce qui signifie que la performance de l'entreprise est expliquée par les variables indépendantes disponibilité de l'information, spécialisation, valeurs d'innovation et analyseurs à un niveau de 60%, ce qui nous permet de considérer cette valeur comme prépondérante.

---

<sup>285</sup> Chin, W. W, op.cit, p 295-336.

<sup>286</sup> Lacroux .A, , op.cit. , p 18.

<sup>287</sup> Croutsche, J. J, Etude des relations de causalité: utilisation des modèles d'équations structurelles. La revue des sciences de gestion, 198,2002, 81-97.

### 3-2 Évaluation de la taille de l'effet $f^2$

La taille de l'effet indique l'effet relatif de variables latentes exogènes particulières sur les variables latentes endogènes en utilisant les changements du  $R^2$ <sup>288</sup>. (Chin, 1998).

Autrement dit le changement dans les  $R^2$  est parcouru pour apercevoir si chaque variable latente exogène a un impact solide sur la variable endogène dans un modèle déterminé<sup>289</sup>.

**Tableau 27 : La taille de l'effet  $f^2$**

Variables	Performance de l'entreprise	Résultats
Disponibilité de l'information	<b>0.606</b>	<b>Large effect size</b>
Spécialisation	<b>0.075</b>	<b>Small effect size</b>
Valeurs d'innovation	<b>0.031</b>	<b>Small effect size</b>
Analyzers	<b>0.032</b>	<b>Small effect size</b>

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

À travers la figure 20 ci-dessus, et le tableau 27, nous notons que l'effet de valeur de la disponibilité de l'information sur la performance de l'entreprise est estimé à 0,606, ce qui a un impact positif .en faisant référence à l'intervalle des valeurs  $f^2$  , les valeurs qui atteignent 0,35 ont un effet important.

Subséquentement nous constatons que la Spécialisation, les Valeurs d'innovation et les Analyseurs, ont un impact positif la sur Performance en tenant les résultats du  $f^2$  0,075, 0,031, 0,032, ces valeur signifient qu'il y a un petit d'effet des variables exogènes sur la performance de l'entreprise.

---

<sup>288</sup> Chin, W. W, op.cit, p 295-336.

<sup>289</sup> Idem.

3-3 Test d'hypothèse :

Tableau 28 : Test d'hypothèses

Hypotheses	Relation	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	Decision
H1	Disponibilité de l'information >Performance	0.643	0.077	8.298	Supported*
H2	Spécialisation >Performance	0.220	0.098	2.258	Supported**
H3	Valeurs d'innovation >Performance	0.160	0.098	1.631	Rejected**
H4	Analyzers >Performance	-0.168	0.128	1.317	Rejected**

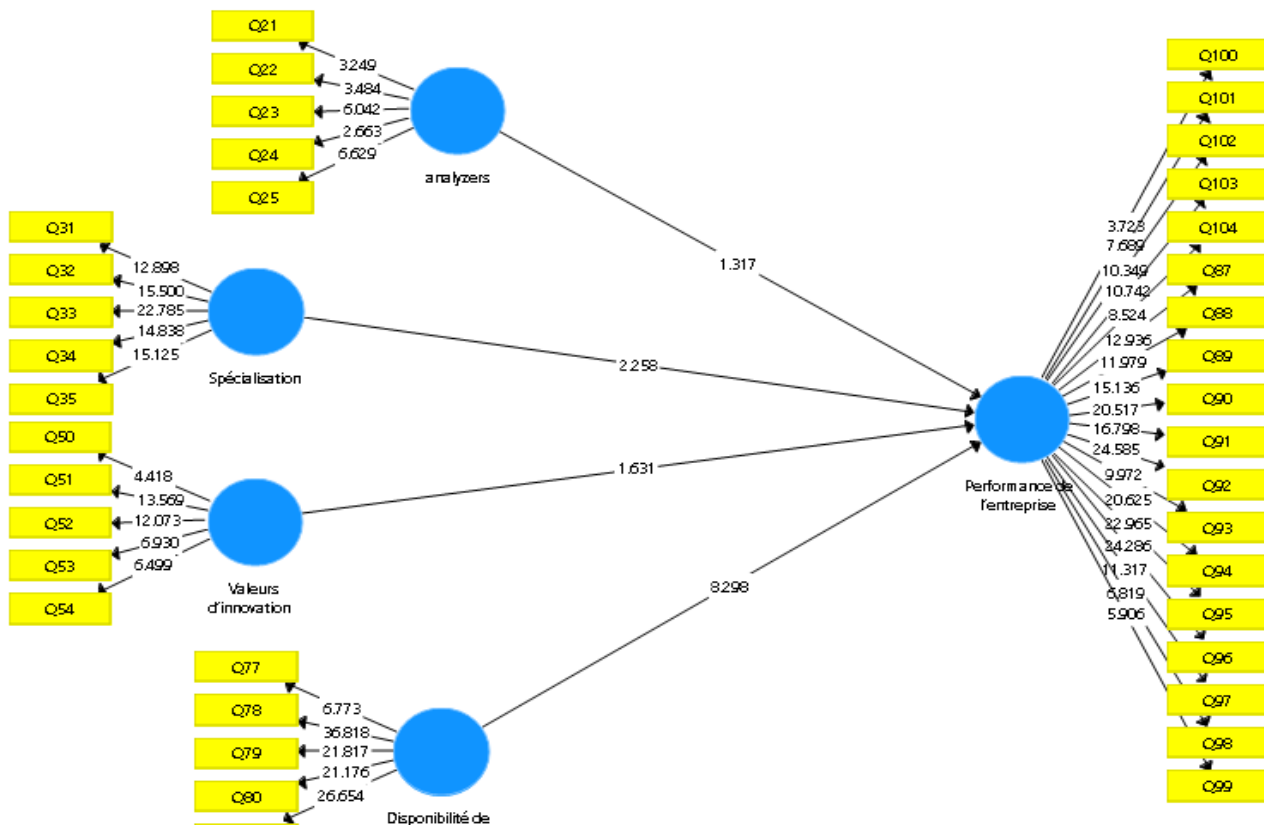
Significant at P\*\*=<0.01,P\*<0.05

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

À partir du tableau n°28, nous notons qu'il existe une relation significativement positive entre disponibilité de l'information, spécialisation et la variable dépendante la performance de l'entreprise, par conséquent, les hypothèses (H1, H2,) du modèle sont fortement appuyées au niveau  $\alpha = 0,05$ .

Les hypothèses (H3, H4) sont rejetées ce qui explique qu'il n'y a pas de relation entre les valeurs d'innovation, les analyseurs de stratégies et la performance de l'entreprise.

Figure 21 : Bootstrapping Results



Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

### 3-4 Pertinence prédictive Q2

En plus d'examiner la variation du  $R^2$  comme critère de pertinence prédictive, nous pouvons également appliquer la technique de réutilisation prédictive des échantillons telle que développée par Stone (1974) et Geisser (1975).

Cette technique récapitule la qualité des équations structurelles appréciée par l'indice de redondance en validation croisée nommé  $Q^2$  de Stone-Geisser<sup>290</sup>, elle s'articule sur un test de  $R^2$  en validation croisée entre les variables manifestes d'une variable latente endogène et toutes les variables manifestes associées aux variables latentes expliquant la variable latente endogène, en utilisant le modèle structurel estimé.

<sup>290</sup> Tenenhaus et al, PLS Path Modeling, , op cit, p 159- 205.

Cependant, cette technique de réutilisation des échantillons correspond à l'approche de modélisation douce comme la main dans le gant « fits soft modeling like hand in glove »<sup>291</sup>,

Tenenhaus, (1999) et Croutsche (2009) précisent l'existence d'une validité prédictive Si  $Q^2$  est positif, pareillement une absence de validité prédictive Si  $Q^2$  est négatif<sup>292</sup>.

**Tableau 29 : L'indice de redondance à validation croisée**

Total Q2			
	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Disponibilité de l'information	480.000	480.000	
Performance de l'entreprise	1728.000	1200.728	0.305
Spécialisation	480.000	480.000	
Valeurs d'innovation	480.000	480.000	
Analyzers	480.000	480.000	

Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

$Q^2 = 1 - SSE/SSO$  avec :

- **SSE** : la somme des carrés des erreurs et
- **SSO** : la somme des carrés des valeurs observées.

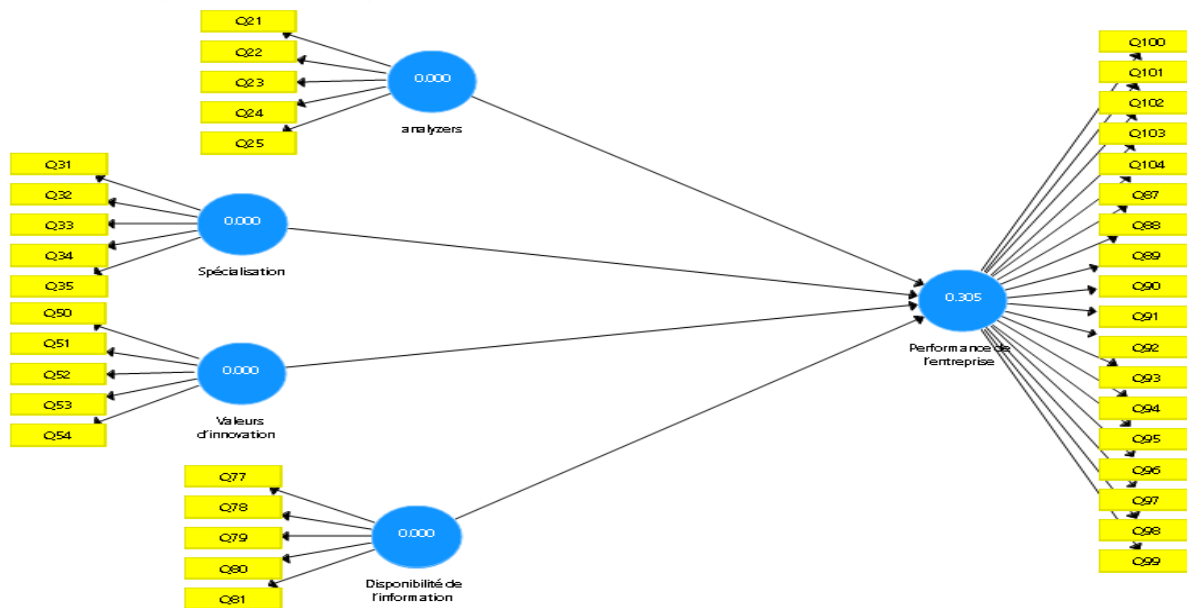
Au travers la figure 22, nous constatons que la valeur de redondance à validation croisée est supérieure à 0 qu'est égale à 0,305 pour toutes les variables indépendantes à travers ces résultats, nous pouvons constater que nous avons une pertinence prédictive. En d'autres termes, les variables indépendantes formant le modèle peuvent prédire la variable dépendante.

---

<sup>291</sup> Fernandes V, , op.cit. , p 101-123

<sup>292</sup> Idem.

Figure 22 : Blindfolding result



Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.

#### 4-Evaluation du modèle global Goodness of fit:

Nous trouvons Tenenhaus et al. (2004) et Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin et Lauro (2005), qui ont proposé l'indice de qualité de cohérence (fit) appelé aussi l'indice d'ajustement définissant le GoF comme la mesure globale de cohérence, il s'agit de la moyenne géométrique de la variance moyenne extraite (AVE) sur l'ensemble des variables latentes et de la moyenne des coefficients de détermination  $R^2$  associées aux variables latentes endogènes<sup>293</sup>.

L'objectif du GoF est de rendre compte du modèle d'étude aux deux niveaux, à savoir le modèle de mesure et le modèle structurel, en mettant l'accent sur les performances globales du modèle (Chin, 2010 Henseler & Sarstedt, 2013), la formule de calcul du GoF est la suivante:

<sup>293</sup>Emmanuel Jakobowicz, Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes Conservatoire national des arts et métiers ,CNAM, 2007, P25

$$GoF = \sqrt{R^2 \times AVE}$$

Dans notre modèle GoF est égal à :

$$\sqrt{0.601 \times 0.564} , \mathbf{Gof = 0.582}$$

Les critères de Gof ont été présentés par Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & van Oppen, C. (2009), ils sont utilisés pour déterminer si la valeur du GoF est sans cohérence, petite, moyenne ou grande cohérence cela pour juger le modèle global comme valide, le tableau 30 présente ces critères.

**Tableau 30 : Les critères de Gof**

Valeur du GoF	Niveau de cohérence
GoF inférieur à 0.1	Pas de cohérence
GoF entre 0.1-0.25	Petite
Gof entre 0.25-0.36	Moyenne
Au-dessus de 0.36	Grande

**Source : élaboré par l'auteure à partir de logiciel Smart PLS.**

D'après le tableau ci-dessus la valeur de GoF dans notre modèle est (0,582) dont on peut conclure que le modèle global de cette étude est suffisamment grand pour être considéré comme valide.

### Conclusion

Les modèles d'équations structurelles à variables latentes forment des modèles statistiques complexes admettant de mettre en relation des concepts non observables, aujourd'hui ces modèles connaissent un succès progressif dans le domaine de management stratégique.

Dans cette étude nous avons tenté d'étudier ou plus précisément d'explorer l'impact de la cohérence interne et externe sur la performance des entreprises au travers un ensemble de variables choisies (choix stratégique, structure organisationnelle, culture organisationnelle, clients, concurrents,...) en utilisant l'approche PLS (Partial Least Squares), par le biais des relations du modèle de mesure et du modèle structurel. Pour cela, la méthode et ses fondements sont montrés puis élaborés par un échantillon de 96 entreprises algériennes.



Aujourd'hui, les entreprises disposent de nouveaux défis à relever, elles sont confrontées à des environnements de plus en plus mouvants caractérisés, la mondialisation, l'irruption de nouvelles technologies, de divers concurrents, des préoccupations éthiques, de nouvelles exigences des parties prenantes. Elles s'efforcent donc d'être plus rapides et plus réactives, cela passe par la mise en place d'un système de veille en s'appuyant en premier lieu aux principes de management stratégique qui favorisent le développement continue de la performance de l'entreprise.

Le management stratégique est une discipline que constitue un champ de connaissances structurées depuis plusieurs décennies, c'est un ensemble de solutions concrètes et de cadres conceptuels pour concevoir le fonctionnement des entreprises. Il est en réalité considéré comme un processus interactif au cours duquel la circulation continue de l'information permet de figurer les décisions et les démarches à prendre pour accroître la performance d'une entreprise, un processus continu et dynamique orienté vers l'extérieur, conduit par des conditions macro et micro environnementales, pour une création de richesse permanente.

Ce processus est utilisé pour établir des missions, objectifs et stratégies pour chaque entreprise, il comprend l'approche qui favorise la relation entre l'entreprise et son environnement, il comporte à choisir judicieusement des stratégies et à les mettre en œuvre dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel et surtout de le défendre, cela à travers une gestion à la fois de l'environnement externe et les ressources internes de manière à avoir une performance notable à celle des concurrents.

L'étude de la relation entre l'entreprise et son environnement a comme mission d'éclairer l'entreprise sur les caractéristiques de son allure et de lui accorder matière à réflexion. En effet, les entreprises qui se dévoilent efficaces dans leur domaine doivent apprendre l'art de s'adapter à leur environnement dans lequel elles évoluent, avoir l'aptitude de déchiffrer les situations dans lesquelles elles interviennent afin de prendre les mesures qui semblent les plus appropriées. Or les défis de ces entreprises est donc de faire face aux problèmes complexes de cet environnement qu'elles rencontrent quotidiennement, elles sont capables de faire

## CONCLUSION GENERALE

---

des choix adéquats en observant la situation sous plusieurs angles . Cette gestion de la relation de l'entreprise avec l'environnement est subséquemment indispensable pour la survie et le développement de l'entreprise ainsi que la réalisation d'une meilleure performance.

Cependant pour gérer cette relation au privilège de l'entreprise, la stratégie représente un dispositif de relation à l'environnement, elle touche diverses réalités difficiles à comprendre .Dans cette gestion de sa relation avec l'environnement , l'entreprise doit s'appuyer sur ses compétences , ses distinctes capacités, développement de nouvelles compétences d'une part et exploiter les meilleurs opportunités de son environnement externe d'une autre part ,cela à travers la mise en place d'un système de veille stratégique développé continuellement , un système d'information performant et une adaptation permanente avec les mutations complexes de cet environnement .Or la bonne gestion de cette relation permettra à chaque entreprise d'être plus au moins performante généralement analysée sous l'angle de l'acquisition d'un avantage concurrentiel .

Notre étude a été élaboré suite à l'examen de la relation entre un ensemble de variables de l'environnement interne et externe avec la performance organisationnelle suivant une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas , elle vise la compréhension des différents mécanismes par lesquels le phénomène cohérence construit la relation approfondie entre l'entreprise et son environnement. Ce domaine connaît de fortes évolutions et intérêts dans le temps beaucoup de recherches se sont concentrées à mesurer et vérifier l'importance de cohérence avec l'environnement.

L'importance de la cohérence pour une meilleure performance organisationnelle est bien reconnue et son rôle de son amélioration est de plus en plus validé. Or, une allure de l'analyse stratégique ne peut saisir ni la totalité de l'environnement ni sa réalité entière, puisque cette dernière est plus complexe de ce qui a été présenté, les identiques actes, que peuvent fournir d'excellents résultats, se révèlent un autre moment être des sources d'échec, pour faire face à ce problème les entreprises doivent éviter de tomber sur le piège de la routine et la planification traditionnelle. Les entreprises qui décident vite et bien sont celles qui savent mettre

## CONCLUSION GENERALE

---

une cohérence interne et externe à la fois simple, créatrice, qui permet l'atteinte des objectifs.

Il s'agit d'évaluer ce qui peut se faire ou non, de s'adapter continuellement dans un contexte donné à travers des données et d'informations limitées. Le véritable défi pour les entreprises est alors de construire la stratégie tout en prenant compte les turbulences de son environnement pour une meilleure performance. Subséquemment, il est important de comprendre et d'analyser les raisons qui expliquent toutes dissemblances de performance données à travers une analyse de causalité de ses dissemblances de performance qui représente une tâche nécessaire ,même une source de création d'avantage concurrentiel.

En plus ce qu'on a mentionné au dessus, cette étude nous a conduits à un ensemble de résultats en particulier le côté pratique, ces résultats peuvent se résumer comme suit :

- La majorité des entreprises de l'échantillon de l'étude adoptent avec leurs stratégies analyseurs, une position intermédiaire entre les stratégies prospecteurs et les stratégies défenseurs, elles exécutent dans deux types de domaines de produits, l'un partiellement stable, l'autre évoluant.
- Concernant la structure organisationnelle la spécialisation est en première position, une caractéristique importante du travail moderne, elle a pour but d'éclaircir et d'organiser le nombre de tâches nécessaires à la réalisation des objectifs
- l'intérêt le plus commun des entreprises de l'étude envers la valeur d'innovation, ceci explique une orientation externe, une vision moderne et flexible des entreprises de l'étude avec une logique de progrès et surtout de veille cela en gratifiant la créativité, l'accès au changement et l'apprentissage
- L'accès à une information pertinente est souvent qualifié de complexe, dans la mesure où il comporte de nombreux éléments qui sont interdépendants, cela représente un grand défi pour ses entreprises or , la majorité des entreprises de l'étude ont des difficultés en matière d'information, la disponibilité de l'information

pertinente est une nécessité pour chaque entreprise, nonobstant la carence de l'information dont les entreprises auront besoin pour la prise de décision représente une menace pour la continuité de ses entreprises.

- Il existe une relation significativement positive entre disponibilité de l'information, spécialisation et la performance de ses entreprises.
- À propos du modèle global de la performance de l'entreprise, il s'est résolu selon quatre variables ; stratégies analyseurs, la spécialisation, valeurs d'innovation et disponibilité de l'information.



### Livres:

1. Alexandre Jardin, Le Guide de Benchmarking , Edition d'organisation ,2003.
2. Amary P , Entreprise moderne et culture africaine -Quelle stratégie de management ?, Edition Harmattan , 2018.
3. Amedzro .W, ST Hilaire ,L'adaptation organisationnelles dans les théories managériales et sociales , edition PUQ , 2000.
4. Arnaldo C Hax ,Nicolas C Majluf ,The strategy concept and process :A Pragmatic Approach ,Second edition prentice-Hall ,1996 .
5. Analoui F. , A Karami , Strategic Management in small and medium entreprises , edition Cengage Learning , 2003 .
6. Andrews K.R, The concept of corporate strategy ,R.D Irwin ,1980.
7. Baldegger .R, M.Pasquier , Le management dans un environnement dynamique : concepts ,méthodes et outils , édition de boeck ,1ere édition , 2014.
8. Balland. S, AM Bouvier ,Management des entreprises en 24 fiches ,Edition DUNOD, 2008.
9. Barabel .M , Manageor :tout le management à l'ère digitale , édition Dunod , 3eme édition, 2015.
10. Béatrice . F Grandgullot, l'essentielle de la Gestion Prévisionnelle , Edition Gualino, Paris , 2004.
11. Berlend. N, FX. Simon , le contrôle de gestion en mouvement, état de l'art et meilleurs pratiques , Edition d'organisation ,2010.
12. Bobzeman W. Addair J , Strategic planning for educational excellence , Techniques: connecting and careers , 2010 .
13. Bouglet J,La stratégie d'entreprise ,Edition Gualino , 3eme Edition , 2013.
14. Bouquin.H, le contrôle de gestion ,6eme édition, presse universitaire de France, Paris , 2004.
15. Bourguignon. A ,Performance et contrôle de gestion , Encyclopédie comptabilité-contrôle-Audit, Paris, Ed, Economica, 2000.
16. Brangier. E, Lancry. A, Louche. C, Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations, Presses Universitaires de Nancy, 2004.

## Références bibliographiques

---

17. Bryson. JM, Strategic planning for a public and non profit organization: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement, edition wiley, fifth edition, 2018.
18. Burlaud .A, J.Y Eglem et Mykita, contrôle de gestion ,Edition Vuibert, Paris ,1995.
19. Calmé. I, J Hamelin et al , Introduction à la gestion , édition Dunod , 2003.
20. Cartier. M, H.Delacour et al, Maxi fiches de stratégie, Edition Dunod ,2010.
21. Charles H.A Bhimani ,Le contrôle de gestion et gestion budgétaire , 2eme Edition ,Pearson Education France ,2003.
22. Chales Mathé .J, Analyse et management stratégiques, Edition L'harmattan, 2010.
23. Chandler A, strategy and structure ,Massachsetts Institute of technology ,Combridge ,1962.
24. Chandler A .D ,organisation et performance des entreprises ,Tome1, Ed de l'organisation, Paris , 1992.
25. Charron JL . Sépari S ,Organisation et gestion de l'entreprise : Manuel et Applications , Edition Dunod , 3eme edition , 2004.
26. Charron JL, S Sépari, et al, Management : L'essentiel en fiches, Edition Dunod ,5eme édition , 2018.
27. Chéreau P,PX Meschi , Le conseil stratégique pour l'entreprise , Edition Pearson education, 2014 .
28. Daft .R L, J.Murphy et al, Organization Theory and design , editeur Cengage Learning EMEA , 2010.
29. Dan A.Seni, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, edition presses de l'université de quebec , 2013.
30. DEMIL B. X.LECOCQ et al, Stratégie et Business Models, édition Pearson ,Paris ,2013.
31. Desreumaux A , Structures d'entreprises , Edition Vuibert , 1992 .
32. Desreumaux .A,X.Lecocq,et al ,Stratégie ,Edition Pearson éducation ,2eme édition ,2009 .
33. Dorith. B, le contrôle de gestion en 20 fiches ,5eme Edition, Dunod, Paris,2008.
34. Ducreux J, Kachaner N et al, Le grand livre de la stratégie, Edition d'organisation, 2009.

## Références bibliographiques

---

35. Fernandez .A, les nouveaux tableaux de bord des managers: le Projet Business Intelligence clés en main, 6eme Edition ,Edition Eyrolles ,2013.
36. Gervais M, Stratégie d'entreprise, Edition economica , 5eme édition , 2003.
37. Giraud. F, O.Saulpic et al, le contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2eme Edition, Edition Gualino ,Paris ,2005.
38. Grant R, Contemporary strategy analysis, John Wiley and Sons edition , 2016.
39. Hatch M.J., A L Cunliffe, Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, edition de Boeck superieur, 2009.
40. Hatch, M. J. Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University Press; 3rd edition , 2013.
41. Hiriyappa B ,Corporate strategy ,PublishDrive ,2018.
42. Igalens J. Roussel P, Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, édition Economica ,Paris, 1998.
43. Johnson G. Scholes K , Exploring corporate strategy , Prentice hall , Fifth edition , 1999.
44. Johnson.G, Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, Pearson edition, Twelfth edition, 2019.
45. Lavorata. L ,P.Ntoko.et al, Mercatique Tle STG , Edition Bréal , 2007.
46. Ibraiz T. R Dennis et al, International Human Ressource Management : policies and practices for multinational entreprises , Routledge Edition , 5th edition , 2016.
47. Lé P. Rivet P , Piloter et réussir l'innovation de l'entreprise , Edition Maxima, 2007.
48. Lebailly .M, A.Simon , Pour une anthropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage , edition pearson education , 2eme edition , 2007.
49. Lehmann O,Leroy et al ,Strategor :toute la stratégie d'entreprise , Edition Dunod , 7eme ,2016.
50. Loning .H, V. Malleret et al, le contrôle de gestion organisation ,outils et pratiques, 3eme Edition ,Edition Dunod, Paris , 2008 .
51. Lorino P, Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences, Edition d'organisation ,3eme édition 2001.
52. Lorino. P, Méthodes et pratiques de la performance-le guide de pilotage, Ed de l'organisation ,2003.

## Références bibliographiques

---

53. Kaplan R S et Norton D.P , Le tableau de Bord Prospectif , Edition d'organisation 1998 .
54. Kaplan R S et Norton D.P, Comment utiliser le Tableau de Bord Prospectif ?, 2eme Edition ,Edition d'organisation, 2001.
55. Khemakhem. A, La Dynamique du Contrôle de Gestion, 2eme Edition, Dunod , 1984.
56. Koenig G, Management stratégique, projets interactions et contextes, Edition Dunod, 2004.
57. Machesnay ,Economie d'entreprise ,Ed Eyrolles , 1991.
58. Marchesnay .M, Management stratégique, Edition ADREG, 2004.
59. Magakian JL,MA.Payand ,100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise ,Edition Breal ,2eme édition , 2007.
60. Mayrhofer. U, Management stratégique , edition Bréal , 2007 Miles R H , Cameron K S , coffin nails and corporate strategies , Englewood cliffs NJ Prentice Hall , 1982 .
61. MOUILLOT P, Stratégie de l'entreprise, Edition Gualino, 2007.
62. Orcullo R N, Fundamentals of strategic Management , Edition REX Bookstore , 2007
63. Parthasarthy adaptation française de RL Grenon , J Queenton ,Fondements de management stratégique , Edition JFD inc , 2éme édition , 2018.
64. Payette. A, Efficacité des gestionnaires et des organisations, Presse de l'université de Québec,1988.
65. Philippe Lorino ,Contrôle de gestion stratégique-gestion par activité ,Edition Dunod ,1991.
66. Pierre Cossette, l'organisation : une perspective cognitiviste , presse de l'université de laval , 2004.
67. Pierre Voyer ,Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance ,2eme Edition, Presse de l'université du Québec, 2006.
68. Porter M, choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition economica , 1982.
69. Porter M, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, the Free press edition , New York , 1985.
70. Quibel .J, Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique, Techniques de l'ingénieur ,1995.

## Références bibliographiques

---

71. Quinn, R.E. , Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco, publisher Jossey-Bass, 1991.
72. Raimbourg P, Management stratégique ,édition Bréal ,2007.
73. Raymond AT , La stratégie d'entreprise , Edition Ediscience international ,2eme édition , 1996.
74. Raymond AT, Xuereb JM, Stratégies :concepts.méthodes mise en œuvre ,Edition DUNOD,2eme édition ,2009.
75. Robbins, S. Management: Concept and Applications. 2nd edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs,1988.
76. Robbins, S. Organization Theory: structure, Designs and Applications. 3rd edition., , Prentice-Hall International,1990.
77. Robbins .S, D.Decenzo, et al , Management , Edition Pearson , 9eme edition , 2014.
78. Roussel P et al., Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion, édition Economica Paris , 2002.
79. Rudolf Grunig ,Richard Kuhn, Procédé de planification stratégique :analyses, options , projets ,Edition presses polytechniques , 2015.
80. Shein .E, organizational culture and leadership , Jossey-Bass Publishers, first edition 1985.
81. Soutenain JF , Farcet Philippe et al , Dcg 7 management manuel et applications ,édition Foucher , 4eme edition , 2011 .
82. Srinivasan R, Strategic Management: The Indian context, PHI learning, Fifth edition, 2014.
83. Sylvie J, Mars MC , et al , Introduction au Marketing :Cultures de consommation et création de valeur , Edition Pearson éducation , 2014 .
84. Tenenhaus et al, PLS Path Modeling, Computational Statistics and Data Analysis, 2005.
85. Timothy J Wilkinson ,Vijay R Kannan ,Strategic management in the 21st Century, Praeger ,California , 2013 .
86. Thomas del marmol et al, Devenez un as de la stratégie, édition la bibliothèque du manager, 2018.
87. Tony Modern, Principles of strategic management, Third Edition Routledge , 2016.

88. Torset. C, La notion de réflexion stratégique : une approche par les contextes, conférence internationale de management stratégique, paris ,2002.
89. Vas .A, Les fondements de la stratégie : un voyage illustré de la conception à la mise en œuvre, Edition Dunod, 2017.
90. Weigl. T, strategy , Structure and performance in a transition economy :an institutional perspective on configurations in Russia , Springer sciences and business media edition , 1<sup>st</sup> edition , 2008.
91. Yvon Mogin , Processus: les outils d'optimisation de la performance ,Edition d'organisation ,2004.

### Articles :

1. Ansof H I , Hayes R L , Declerck R P , From strategic planning to strategic management , New York ,Wiley , 1976.
2. Arnoldo C Hax ,Nicolas C Majluf ,The concept of strategy and the strategy formation process, interfaces,strategic management 18(3),1988.
3. Baret P, Evaluation de la performance globale des entreprises :une approche économique , colloque Aderse ,IAE Lyon , 18-19 novembre 2005 .
4. Bonn .I, Developing strategic thinking as a core competency, Management decision, Vol 39, n 01 ,2001.
5. Bourguignon A, peut-on définir la performance? ,Revue Française de Comptabilité, N 69,juillet- août 1995.
6. Chaffee. E E, Three models of strategy , Academy of management review , vol 10 , N 01 , 98.
7. Chin, W. W, The partial Least Squares approach for structural equation modelling, In G. A. Marcoulides (Eds.), *Methodology for business and management* ,Modern Methods for Business Research , London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998.
8. Crié, D. De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles, Recherche et Application en Marketing, 20(2), 2005.
9. Croutsche, J. J, Etude des relations de causalité: utilisation des modèles d'équations structurelles. La revue des sciences de gestion, N198,2002.

10. Dragoni. L, P.Vankatwyk and al ,Developing executive leaders :the relative contribution of cognitive ability personality and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency ,personnel psychology , vol 64 ,N 4, 2011 .
11. Fernandes V, En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ?, revue management, vol. 15 N 1,2012.
12. Galbraith J R , Matrix management :structure in the easy part , people and strategy , N01, 2013.
13. Goldman.,A Casey et al ,Building a culture that encourage strategic thinking , Journal of leadership and organisational studies , Vol 17 , n 2 ,2010.
14. Gnjidić, V, Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology, Management: Journal of Contemporary Management Issues, 19(1), 2014.
15. Fornell C, Larcker DF, Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research; 18, 1981.
16. French S , Re framing strategic thinking : the research aims and outcomes , Journal of Management Development , Vol 28, n 3, 2009.
17. Hachimi.SY ,la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et ses moyens de mesure ,2003, Document de Travail. <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf> .
18. Hannar MT , Freeman J H, the population ecology of organizations, American journal of sociology , 1997.
19. Hulland, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research, a review of four recent studies. Strategic Management Journal, 20(2) ,1999.
20. Jarvis, C. B et al , Un examen critique des indicateurs de construit et des erreurs de spécification des modèles de mesure dans la recherche en marketing et en comportement du consommateur, Recherche et applications en Marketing,19(1), 2004.
21. Lacroux .A, L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH, , XXème congrès de l'AGRH, Toulouse,2010

22. Lebas. M, « Oui il faut définir la performance» Revue Française de comptabilité ,N 269 ,juillet- août 1995 .
23. Lorino. P ,le Balanced Scorcard Revisite: Dynamique Stratégique et Pilotage de la Performance ,<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584637>.
24. Markides .C, Strategy as balance : From “either or” or to “ and” , Business Strategy Review , Vol12 , N 3 , 2001.
25. Miles R E , Snow C C , Meyer A D , Coleman H J, Organizational strategy ,structure , and process , Academy of management review , 3(3) , 1978 .
26. Mintzberg. H,JA.Waters, Of strategies, Deliberate and Emergent, Strategic management Journal, Vol 06, 1985.
27. Mintzberg.H, The strategy concept I :Five PS for strategy ,California management review ,30(1) ,1987.
28. Mintzberg H ,the rise and fall of strategic planning , *Harvard Business Review*.1994.
29. Montalvan J .A ,Espinoza et al , Neutrosophic sets and systems , Book series , Vol 27, University of new Mexico , 2019.
30. Nicolas Berland , Mesurer et Piloter la Performance, Edition , 2009, <http://www.crefige.dauphine.fr/publish/berland/performance.pdf>.
31. Porter M , What is stratégie ,Harvard Business Review ,nov.-déc1996.
32. Robert S. Kaplan, David P. Norton, the balanced scorcards: measures that drive performance,Harvard Business Review , 1992.
33. Slim .A, La veille stratégique et performance des pme exportatrices tunisiennes », <http://www.xploorew.com/VSSST/Colloque/07-Marrakech/25-A18-PME-PMI/Slim.pdf> .
34. Sosik. J et al, Silver Bullet or Voodoo Statistics? A Primer for Using the Partial Least Squares Data Analytic Technique in Group and Organization Research., Group and Organization Management, Vol 34 N 1 , 2009.
35. Stéphane Jacquet, Management de la Performance ,concept et outils , [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance - des concepts aux outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf).
36. Supizet J, total balanced scorcard , un pilotage aux instruments ,l'informatique professionnelle ,N 209,2002 .
37. Van Cauwenbergh, A., Cool, K. Strategic management in a new framework. Strategic Management Journal, vol3,1982.

38. Weick, K. E, R Daft, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In K. S. Cameron and D. A. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press, 1983.
39. Yves Pesqueux, *la Notion de Performance Globale* ,2004, <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00004006/document> .

### **Thèses de doctorat :**

1. Emmanuel Jakobowicz, *Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes* Conservatoire national des arts et métiers ,CNAM, 2007.
2. Savatier. E.G , *La narration éthique dans la construction de sens au travail : le cas de trois équipes d'un CHU* ,2017.



**Annexe n° 01 :**

Dans le cadre de préparation d'une thèse de doctorat en sciences économiques nous vous prions de bien vouloir collaborer à accomplir et réussir notre étude intitulée « L'impact de la cohérence interne et externe sur la performance des l'entreprises », nous vous invitons à répondre à ce questionnaire. Les résultats de ce questionnaire seront traités de manière complètement confidentielle. Merci de cocher les propositions qui vous correspondent.

		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni D'accord	Tout à fait d'accord
<b>Le choix stratégique</b>					
<b>Prospecteurs</b>					
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					
<b>6</b>					
<b>7</b>					
<b>8</b>					
<b>9</b>					
<b>10</b>					
<b>Défendeurs</b>					
<b>11</b>					
<b>12</b>					
<b>13</b>					
<b>14</b>					
<b>15</b>					
<b>16</b>					
<b>17</b>					

18						
19						
20						
<b>Analyseurs</b>						
21						
22						
23						
24						
25						
<b>Réacteurs</b>						
26						
27						
28						
29						
30						
<b>Environnement interne</b>						
<b>Structure organisationnelle</b>						
<b>Spécialisation</b>						
31						
32						
33						
34						
35						
<b>Formalisation</b>						
36						

37						
38						
39						
40						
<b>Centralisation</b>						
41						
42						
43						
44						
45						
<b>La culture organisationnelle</b>						
<b>Valeurs de soutien</b>						
46						
47						
48						
49						
<b>Valeurs d'innovation</b>						
50						
51						
52						
53						

54						
<b>Valeurs de règles</b>						
55						
56						
57						
58						
<b>Valeurs de buts</b>						
59						
60						
61						
62						
63						
<b>Environnement externe</b>						
<b>Clients</b>						
64						
65						
66						
67						
68						
<b>Concurrents</b>						

69						
70						
71						
72						
<b>Technologie</b>						
73						
74						
75						
76						
<b>Disponibilité de l'information</b>						
77						
78						
79						
80						
81						
<b>Macro environnement</b>						
82						
83						
84						
85						
86						

<b>Performance de l'entreprise</b>						
<b>Axe financier</b>						
87						
88						
89						
90						
91						
<b>Axe clients</b>						
92						
93						
94						
95						
<b>Axe de processus internes</b>						
96						
97						
98						
99						
<b>Axe apprentissage et innovation</b>						
100						
101						
102						

## Annexes

---

<b>103</b>						
<b>104</b>						

## Résumé :

L'objectif de cette étude est de montrer l'impact de la cohérence interne et externe sur la performance des entreprises. Dans un premier temps, nous avons évoqué une synthèse théorique en décrivant les éléments primordiaux de l'étude : la stratégie d'entreprise, la performance ainsi que l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise comme outil prépondérant du management stratégique.

Dans un deuxième temps, l'étude empirique met en exergue la relation entre les différentes variables de l'étude, elle est menée sur un échantillon de 96 entreprises algériennes, en ayant recours au modèle d'équations structurelles suivant l'approche (pls). Les principaux résultats de cette étude montrent l'existence d'un impact significativement positive entre disponibilité de l'information, spécialisation et la performance de ses entreprises. Cependant, la majorité des entreprises de l'étude ont des difficultés en matière d'information, l'accès à une information pertinente est éprouvé généralement comme complexe.

## Mots clés :

Performance, Stratégie d'entreprise, Environnement interne et externe, Equations structurelles.

## المخلص :

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثر التوافق الداخلي و الخارجي على أداء المؤسسات. قمنا في الجزء الأول من الدراسة بتقديم الإطار النظري و استعراض العناصر الأساسية للدراسة المتمثلة في: إستراتيجية المؤسسة، الأداء و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية باعتباره أداة رئيسية للتسيير الاستراتيجي .

أما في الجزء الثاني، قمنا بتسليط الضوء على العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة عن طريق دراسة قياسية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية و ذلك من خلال عينة مكونة من 96 مؤسسة جزائرية. أظهرت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة وجود أثر ايجابي مابين توفر المعلومة ، التخصص و أداء هذه المؤسسات ، كما كشفت لنا أن غالبية مؤسسات العينة تواجه صعوبات في الحصول على المعلومة الملائمة.

**الكلمات المفتاحية :** الأداء، إستراتيجية المؤسسة ، المحيط الداخلي و الخارجي ، المعادلات الهيكلية.