



**HAL**  
open science

## Cours - Management stratégique

Bilal Bourkha

► **To cite this version:**

Bilal Bourkha. Cours - Management stratégique. Master. Management stratégique, Maroc. 2025, pp.65. <hal-04932753>

**HAL Id: hal-04932753**

**<https://hal.science/hal-04932753v1>**

Submitted on 6 Feb 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Management stratégique

CI

Module MdO

Bilal BOURKHA  
[b.bourkha@ump.ac.ma](mailto:b.bourkha@ump.ac.ma)

1

---

---

---

---

---

---

---

---

Management stratégique

Objectifs

- Découvrir les réflexions théoriques en management stratégique
- Maîtriser les fondements de la réflexion et planification stratégique
- Comprendre l'analyse stratégique
- Connaître les principaux outils du diagnostic stratégique
- Connaître les principaux outils du diagnostic stratégique
- Concevoir un plan stratégique

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

2

---

---

---

---

---

---

---

---

Management stratégique

Compétences acquises

À la suite de cet apprentissage l'étudiant doit être capable de :

- ❖ Comprendre les principaux concepts de la stratégie
- ❖ Connaître les grandes écoles de pensée en management stratégique
- ❖ Maîtriser les concepts de base liés à l'analyse stratégique
- ❖ Réaliser un diagnostic stratégique
- ❖ Dédurre les choix stratégiques possibles

Recherche

Professionnel

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

3

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Management stratégique**

**Plan**

**Partie 1 : Management stratégique : concepts et pensées**

Chapitre 1 : Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique

Chapitre 2 : École de pensées

Chapitre 3 : Stratégie vue par les courants théoriques

**Partie 2 : Planification stratégique**

Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir

Chapitre 2 : Plan, Conception

Chapitre 3 : Plan, Après la conception

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Management stratégique**

**Références**

- Garrette, B., Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Dussauge, P., Durand, R., Pointeau, B., & Sibony, O. (2024). *Stratégor-9e éd.: Toute la stratégie de la start-up à la multinationale*. Dunod.
- Bollinger, S., & Schaeffer, V. (2024). *Management stratégique: Créativité et transition: comment réinventer le management stratégique?*. Éditions EMS.
- Michael, E. P. (2023). *L'avantage concurrentiel*. Dunod. (Traduction : De Lavergne, F.).
- Meier, O. (2022). *Diagnostic stratégique-6e éd: Compétitivité, performance et création de valeur*. Dunod.
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2019). Les grands courants en management stratégique. *Les grands courants en management stratégique*. Éditions EMS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnier, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégie (10e édition)*. Montreuil: Pearson.
- Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. (2009). *Stratégie*. Pearson Education France.
- Mintzberg, H. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Management stratégique**

**Revues**

- Strategic Management Journal
- Academy of Management Journal
- Academy of Management Annals
- Harvard Business Review
- M@n@gment
- Revue Française de Gestion

**Conférences**

- Association Internationale de Management Stratégique
- Strategic Management Society
- European Group for Organizational Studies
- European Academy of Management
- European M&A Institute

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Management stratégique**

**Chronologie (Interventions + exposés)**

Séance 1	Présentation de cours (objectif, méthodologie, travaux, évaluations)
Séance 2	P1C1 : Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique
Séance 3	P1C2 : Ecole de pensées + P1C3 Stratégie vue par les courants théoriques
Séance 4	P2C1 : Plan, avant de concevoir
Séance 5	P2C1 : Plan, avant de concevoir
Séance 6	P2C2 : Plan, Conception
Séance 7	P2C2 : Plan, Conception
Séance 8	P2C3 : Après la conception
Séance 9	Exercices
Séance 10	Exposés
Séance 11	Exposés
Séance 12	Exposés
Séance 13	Révision générale

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Management stratégique**

**Exposés**

**Deux travaux**

**Analyse d'articles**

- > Concept(s)
- > théorie(s)
- > Méthodologie(s)
- > Contribution(s)
- > Limite(s)

**Vérifier son applicabilité**

**Étude de cas**

Ne pas s'éloigner de votre CI

**Choisir une action stratégique**

Pénétrer un marché à l'étranger

Entreprise d'import/export

Multinationale

**Conception d'un plan**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Management stratégique**

**Examen**

**Deux possibilités**

**Un article à analyser**

**Étude de cas**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ INTRODUCTION**

10

Harvard Business School et « stratégie » un amour qui a commence par le cas Midawy Foods.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

10

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ INTRODUCTION**

11

Harvard Business School, une mine des réflexions

Barnard : Pour réussir une stratégie il faut une coopération parfaite au sein d'une organisation pour une finalité précise

Herbert Simon : Opérationnaliser les travaux de Barnard (pas uniquement la coopération mais l'influence de l'un sur l'autre

Selznick : Pour réussir une stratégie il faut une personnalité qui permet d'ordonner les conflits

Christensen, Andrews et Bower : Architecte de la finalité, leader organisationnel et personnel.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

11

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ INTRODUCTION**

12

**Management VS Gestion**

<b>Gérer</b>	<b>VS</b>	<b>Manager</b>
<input type="checkbox"/> Calculer		<input type="checkbox"/> Créer
<input type="checkbox"/> Mettre en évidence des solutions		<input type="checkbox"/> Refuser les règles
<input type="checkbox"/> Raisonner		<input type="checkbox"/> Trouver une solution originale
<input type="checkbox"/> Décider logiquement (quantitatif)		<input type="checkbox"/> Optimiser le cadre des contraintes
<input type="checkbox"/> Tourner essentiellement vers les moyens)		<input type="checkbox"/> Décider intuitivement (qualitatif)
<input type="checkbox"/> Penser verticalement (recherche de solutions)		<input type="checkbox"/> Tourner essentiellement vers les fins)
		<input type="checkbox"/> Penser latéralement (recherche de questions).

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

12

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1**  
**Management stratégique : concepts et pensées**

Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique

Chapitre 2 - Écoles de pensées

Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

13

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1**  
**Management stratégique : concepts et pensées**

Qui dit « stratégie » dit aussi « la guerre »

Bataille d'Austerlitz, 2 décembre 1805

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

14

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1**  
**Management stratégique : concepts et pensées**

La stratégie, pour des finalités différentes

<p><b>SUN TZU</b></p> <p><i>L'art de la guerre (avant JC)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'objectif est de contraindre l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat</li> <li><input type="checkbox"/> Avant d'engager une guerre, il faut l'étudier afin de comprendre parfaitement la situation</li> <li><input type="checkbox"/> Le principe de base de l'art guerrier reste la <b>duperie (tromperie)</b></li> </ul>	<p>↔</p>	<p><b>VON CLAUSEWITZ</b></p> <p><i>De la guerre (1812)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La guerre n'est que la continuation de la politique par d'autres moyens</li> <li><input type="checkbox"/> La stratégie se joue avant le combat. Il ne faut s'engager qu'en position de supériorité</li> <li><input type="checkbox"/> La stratégie fixe de plan de guerre et établit les moyens pour y parvenir</li> <li><input type="checkbox"/> Le but est de tuer l'ennemi. La guerre est « un acte de violence destiné à soumettre l'autre à notre volonté ».</li> </ul>
---	----------	--

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

15

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique**

**Stratégie, un concept mobilisé « partout »**

L'idée de stratégie est très souple. On l'utilise pour décrire et comprendre :

- Les comportements des personnes (Crozier et Friedberg 1977)
- Les groupes (Allison, 1971)
- Les organisations (Andrews, 1987 ; Bower, 1983 ; Chandler, 1962 ; Mintzberg, 1990)
- Les gouvernements, des organismes à but non lucratif ou des entreprises privées, et même ceux des pays (Porter, 1990).

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

16

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique**

**Stratégie = Contenu + Processus** (Schendel et Hofer, 1978)

Aspect « **contenu** » : ce que l'organisation fait

Aspect « **processus** » : comment l'organisation le fait (Schendel et Hofer, 1978).

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

17

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique**

**Stratégie, personne n'est d'accord sur sa conception**

Ainsi, sans prétendre être exhaustifs, les chercheurs déterminent **5 façons** différentes de **concevoir** la stratégie :

1. La stratégie comme gestion de la relation organisation-environnement
2. La stratégie comme prolongement des dirigeants
3. La stratégie comme expression d'une communauté de personnes
4. La stratégie comme filon conducteur
5. La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

Source : Séguin, Hasi et Demers (2011)

18

---

---

---

---

---

---

---

---



**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique**

Exploration ↑ Concevoir le potentiel  
 Créer le potentiel  
 Intégrer le potentiel  
 ↓ Exploitation  
 Exploiter le potentiel

Management stratégique  
 Management opérationnel

Source : Martinet (1997)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

22

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique**

Caractéristiques	Décisions opérationnelles	Décisions stratégiques
Impact	Limité, un service	Global, toute l'entreprise
Durée de mise en œuvre	Courte	Longue
Réversibilité	Aisée	Difficile et coûteuse
Dimensions à intégrer	Peu nombreuses	Multiples
Environnement et temps	Contrainte	Variable
Objectifs	Plutôt clairs	Souvent flous
Répétitivité	Forte	Nulle
Niveau hiérarchique	Tous niveaux	Faible
Nature de la décision	Exploitation de potentiel existant	Exploration de potentiel nouveau

Source : Martinet (1997)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

23

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 1 - Définitions : Stratégie, Management, Management stratégique**

**Management et performance**

Management opérationnel		
Efficace	Risque à moyen terme	Performance de long terme
Inefficace	Défaillance probable	Risque à court terme
Inexistant	Développé	Management stratégique

Source : Helffer et al. (2016)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

24

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**  
**École de la conception**

- L'élaboration stratégique doit être un processus délibéré de réflexion consciente
- Le stratège est le chef d'entreprise
- Le modèle d'élaboration de la stratégie doit être simple et informel
- La stratégie nous renseigne sur le processus plutôt que sur le contenu

*Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh*

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

25

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**  
**École de la planification**

- Ce qui la différencie de la conception, c'est le caractère primordial de la formalité du processus
- L'Elaboration de la stratégie est garantie par une personne ou l'équipe dirigeante mais ce ne sont pas ceux qui produisent la connaissance, qui la mettent en œuvre.
- **Pour réussir à bâtir une stratégie efficace, il est nécessaire de maîtriser l'information tant interne qu'externe.**

*Ansoff*

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

26

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**  
**École du positionnement**

- Définir une stratégie, c'est avant tout se positionner dans un contexte concurrentiel (loi du plus fort)
- L'organisation est constamment dans un rapport de force avec ses concurrents
- Pour réussir il faut baisser les coûts ou se différencier ou se diversifier.

*Porter*

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

27

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**  
**École entrepreneuriale**

- La vision stratégique du dirigeant doit s'être fait une représentation mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation  
*Drucker  
Pinchot  
Verstraete  
Fayolle*
- La stratégie existe dans l'esprit du dirigeant comme orientation à long terme, vision d'avenir
- Elle est enracinée dans l'expérience et l'intuition du leader.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

28

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**  
**École cognitive**

- Il s'agit ici d'abandonner le postulat selon lequel l'organisation doit s'adapter à son environnement  
*Mintzberg*
- Il faut donc par des actions ponctuelles, tester, expérimenter, et donc construire en avançant le plus possible.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

29

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**  
**École de l'apprentissage**

- L'élaboration de la stratégie est un processus émergent  
*Mintzberg  
Ahlstrand  
Lampel*
- La méthode consiste à agir puis sélectionner ce qui fonctionne bien

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

30

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**

**École du pouvoir**

- L'élaboration de la stratégie est l'affaire d'une équipe et non d'un seul homme
- La stratégie dominante dans l'entreprise sera celle des groupes les plus puissants

*Bower  
Doz  
Mac-Millan*

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

31

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**

**École culturelle**

- L'élaboration de la stratégie comme un processus d'interaction basé sur les croyances, les convictions partagées par les membres de l'entreprise
- Cette approche conduit à porter l'attention sur les ressources, les capacités dynamiques présentes dans un environnement et une organisation.

*Rhenman  
Normann*

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

32

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 2 - Écoles de pensées**

**École environnementale**

- L'élaboration de la stratégie comme processus de réaction
- L'élément principal du processus d'élaboration de la stratégie est l'environnement

*Olivier*

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

33

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie classique**

Auteurs	Théorie
Taylor	Organisation scientifique du travail
Ford	Travail à la chaîne
Fayol	Fonction administrative
Weber	Organisation bureaucratique

- Stratégie est une science (scientificité)
- Stratégie est une chaîne d'actions
- Stratégie nécessite une formation administrative
- Stratégie est très formalisée (bureaucratie)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

34

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théories des RH**

Auteurs	Théories
Mayo	Expérience de Hawthorne
Lewin	Types de leadership (dynamique de groupe)
Likert	Styles de leadership
Maslow	Pyramide des besoins
McGregor	Théories X et Y
Herzberg	Enrichissement des tâches

- Stratégie est un système social
- Stratégie dépend de type et style de leadership
- Stratégie dépend des motivations des dirigeants.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

35

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie néo-classique**

Auteurs	Théories
Drucker	Direction par objectifs
Sloan	Décentralisation coordonnée
Gélinier	Direction participative par objectifs
	la politique générale = la stratégie-type de développement

- Stratégie sans objectif ?
- Stratégie corporate
- Stratégie participative

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

36

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie contingente**

Auteurs	Facteurs de contingence
Burns et Stalker Lawrence Laroch	Structure et environnement.
Woodward	Technologie (système de production)
Mintzberg	Âge & taille, système techniques, environnement et pouvoir
Chandler	Structure et stratégie
Fiedler	Comportement et maîtrise de leader (style unique)
House	Cheminement critique (style adapté)
Vroom-Jago	Style dépende de décision

**Stratégie**

- Structure
- Environnement
- Technologie
- Âge et taille
- Pouvoir
- Style de leader

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

37

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie des coûts de transaction**

Auteurs	Objets
Coase	Existence de la firme
Williamson	Définition des coûts de transaction

Stratégie d'internalisation VS  
Stratégie d'externalisation

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

38

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**  
**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie de l'agence**

Auteurs	Théories
Jensen et Meckling	<b>Théorie normative</b> Proposer des mécanismes de contrôle et d'incitation visant à réduire des coûts
	<b>Théorie positive</b> Expliquer les formes organisationnelles comme mode de réduction des coûts d'agence

- Stratégies de croissance interne et externe
- Partenariats
- Coopétition

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

39

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie de l'écologie des populations**

Auteurs	Principe
Aldrich, Hannan et Freeman	Processus de sélection par l'environnement

La stratégie « ne sert à rien »

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

40

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie néo-institutionnelle**

Auteurs	Principe
Powell et DiMaggio	Isomorphisme

Vers une stratégie isomorphique

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

41

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie des interactions concurrentielles**

Auteurs	Apports
Smith, Grimm, Chen et Gannon Bensebaa	Dynamique concurrentielle Hypercompétition
LeRoy et al.	Coopétition
Bourkha	Réaction imitative

Stratégie, entre action et réaction

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

42

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie d'apprentissage**

Auteurs	Principes	
Argyris et Schon	Apprentissage en simple et double boucles	L'apprentissage comme source de perfection d'une stratégie
March, Simon, Cyert, Nelson et Winter	Routines organisationnelles	
Haunschild et Miner	Apprentissage Vicariant	
Bourkha	Apprentissage par imitation	

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

43

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Théorie des ressources**

Auteurs	Principes	
Penrose	Ressources stratégiques	La mobilisation des ressources et compétences stratégiques permet l'élaboration d'une stratégie unique.
Barney et Wernerfelt	Compétences stratégiques (VRIN)	
Weppe, Lecocq et Warnier	Compétences « négatives »	

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

44

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Approche des capacités dynamiques**

Auteurs	Apports	
Teece et Pisano	Capacité dynamique et innovation	Quelle stratégie ?
Bourkha	Capacité dynamique et imitation	

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

45

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Approche Business model**

Auteurs	Apports
Lecocq, Demil, Warnier Bourkha, Dewitte, Ranjatoelina	BM comme outil d'analyse BM comme réaction imitatrice

Stratégie adaptée à un BM

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

46

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

**Approche par imitation**

Auteurs	Apports
Haunschild, Mouricou Bourkha	Imitation Inter-organisationnelle Imitation concurrentielle

Stratégie par imitation

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

47

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

Auteurs	Apports
Smith	La théorie des avantages absolus
Ricardo	La théorie des avantages comparatifs

- Spécialisation
- Allocation Optimale des Ressources
- Compétition, Stratégie
- Avantage concurrentiel
- Économie d'Échelle et Avantage Coût

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

48

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

Auteurs	Apports
Heckscher-Ohlin-Samuelson	Approche HOS

- Spécialisation en Fonction des Ressources
- Avantage Compétitif Fondé sur les Facteurs de Production
- Stratégies d'Internationalisation et Localisation
- Stratégie de supply chain globalisée

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

49

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 1 – Management stratégique : concepts et pensées**

**Chapitre 3 - Stratégie vue par les courants théoriques**

Auteurs	Apports
Krugman	Nouvelle théorie du commerce international

- La différenciation et le commerce intra-branche
- L'agglomération et les clusters industriels
- Le rôle de l'État et les politiques industrielles

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

50

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir

Chapitre 2 : Plan, Conception

Chapitre 3 : Plan, Après la conception

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

51

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 52

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**Le plan est la traduction concrète de la stratégie**

La planification induit :

- Des études de marché
- Une synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise
- Une identification des menaces et opportunités du marché
- Des prises de position
- Des prévisions, des objectifs, des actions
- Un programme, un calendrier, des budgets
- Un processus de contrôle et révision.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

52

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 53

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

Développer un plan, c'est répondre aux questions stratégiques suivantes :

- Quels sont nos objectifs ?
- Quelle est notre cible ?
- Qui sont nos concurrents ?
- Quel positionnement allons-nous adopter ?.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

53

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 54

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

Mais c'est aussi répondre aux questions opérationnelles suivantes :

- Quel type de produits ou services allons-nous commercialiser ?
- Quel prix allons-nous fixer ?
- Quel circuit de distribution allons-nous utiliser ?
- Quelle politique de communication et de promotion allons-nous créer ?
- Qui va s'en occuper ?
- Quand allons-nous les mettre en œuvre ?
- Combien cela va-t-il coûter ?.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

54

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 55

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

Le plan est un document composé de l'analyse de la situation actuelle, des menaces et opportunités du marché, des forces et faiblesses de l'entreprise, des objectifs, de la stratégie et des actions chiffrées, programmées, budgétées et responsabilisées.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

---

---

---

---

---

---

---

---

55

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 56

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

Il existe différents types de plans selon :

- La taille de l'organisation
- Sa présence mondiale ou locale
- Son métier (mono ou multi-activités)
- Le nombre de marques qu'elle commercialise
- Son organisation (centralisée ou par centre de profit, par zone géographique ou par fonction).

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

---

---

---

---

---

---

---

---

56

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 57

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**Le plan global**

- Le plan par activité ou par projet**
- Le plan par zone géographique**
- Le plan par circuit de distribution**
- Le plan par segment de clientèle.**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

---

---

---

---

---

---

---

---

57

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 58

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

Le plan choisi dépend aussi du dirigeant, en particulier de :

- Sa culture (locale ou internationale)
- Sa formation (un ingénieur favorisera le plan par projet, tandis qu'un commercial optera pour le plan par circuit)
- Sa personnalité (autoritaire ou participatif)
- Son mode de management (le centralisateur choisira le plan global, le décentralisateur le plan par zone).

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

58

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 59

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**Les caractéristiques d'un plan**

Le plan est stratégique dans le sens où, en reprenant les caractéristiques de la stratégie :

- Il fixe une orientation, à long terme, de l'organisation
- Il définit l'avantage concurrentiel à atteindre
- Il doit répondre aux évolutions de l'environnement
- Il doit exploiter les ressources et les compétences de l'organisation
- Il prend en compte les attentes des parties prenantes
- Il doit favoriser la création de valeur au-delà des coûts, selon un modèle économique difficilement imitable.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

59

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 60

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**Les caractéristiques d'un plan**

Le plan est aussi opérationnel, car :

- Son champ de vision est souvent à court terme, annuel la plupart du temps
- Il dresse un plan des actions à mener, avec leur nature, leur budget, leur calendrier et leurs responsables
- Il est chiffré et cherche à réduire les incertitudes en prenant des engagements dans un environnement changeant.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

60

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 61

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**Les caractéristiques d'un plan**

Un plan doit être SMAC

- Simple
- Mesurable
- Accessible
- Cohérent

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

61

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 62

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**La conception du plan**

Ne pas confondre conception et rédaction du plan

Avant de rédiger il va falloir passer par des étapes de réflexion et d'analyse

Le plan va :

- Du général (la mission et les objectifs) au particulier (les moyens détaillés)
- De la stratégie à la tactique,

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

62

---

---

---

---

---

---

---

---

**+ Partie 2 : Planification stratégique** 63

**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**

**La conception du plan**

```

    graph LR
      A[Analyse des parties concernées] --> B[Analyse de portefeuille d'activités]
      C[Analyse de l'énoncé de vision et mission] --> B
      D[Analyse de l'environnement interne] --> E[Interconnexion SWOT]
      F[Analyse de l'environnement externe] --> E
      B --> G[Identification des lignes de forces stratégiques]
      E --> G
      G --> H[Détermination des objectifs stratégiques]
      H --> I[Définir la(les) stratégie(s)]
      I --> J[Suivi et évaluation du plan stratégique]
    
```

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

63

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 1 : Plan, avant de concevoir**  
**La conception du plan**  
**L'origine – Modèle LCRG** Learned, Christensen, Andrews et Guth

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

64

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**

Tout individu, groupe, organisation ou institution ayant un intérêt et/ou une influence, positifs ou négatifs, à l'égard de l'organisation concernée est considéré comme une partie concernée.

- INTERNES**
  - > La direction ;
  - > Les employés ;
  - > Les bénévoles ;
  - > Les agents de terrain ;
  - > Etc
- EXTERNES**
  - > Les partenaires ;
  - > Les acteurs de bases (bénéficiaires) ;
  - > Les Bailleurs de fonds ;
  - > Etc.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

65

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**Tableau pour déterminer l'attitude**

Parties concernées	Attitude envers l'organisation		
	Positif	Négatif	Neutre
Internes	1		
	2		
	...		
Externes	1		
	2		
	...		

Recommandations :

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

66

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**Guide de questions**

- Qu'est-ce que les parties concernées attendent de l'organisation (en général) ?
- Quels bénéfices particuliers en attendent-elles ?
- Quelles ressources sont-elles prêtes à lui fournir ?
- Quelles ressources ne sont-elles pas prêtes à consentir ?
- Quels intérêts communs avec ceux de l'organisation ?
- Comment les parties concernées se considèrent-elles mutuellement ?
- Qui parmi -prennent des décisions importantes relatives à l'organisation ?
- Quels critères les parties concernées utilisent-elles pour juger l'organisation ?

**Analysez la pertinence de ces questions et reformulez ou supprimez-en en cas de besoin.**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

67

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**Tableau synthétique pour l'analyse des parties concernées externes (PC)**

P C	Type de contact			Forme de contribution					Influenc e (+/0/-)	Prochainement	
	For mel	Infor mel	Abs ent	RH	RM	RF	Info	Autre		Contacter	Ignorer
1											
2											
...											

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

68

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**Diagramme de Venn**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

69

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
Chapitre 2 : Plan, Conception  
Étape 1 : Analyse des parties concernées  
**OUTILS**  
**Diagramme de Venn**

**Intersection  
Zara - Concurrents turcs**

- Produits similaires (prêt-à-porter tendance)
- Présence dans les mêmes centres commerciaux et rues commerçantes
- Stratégies marketing et publicité comparables

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

70

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
Chapitre 2 : Plan, Conception  
Étape 1 : Analyse des parties concernées  
**OUTILS**  
**Diagramme de Venn**

**Intersection  
Zara - Clients marocains**

- Forte notoriété et image de marque premium
- Clientèle fidèle attachée à la mode européenne
- Expérience d'achat en magasin et en ligne

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

71

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
Chapitre 2 : Plan, Conception  
Étape 1 : Analyse des parties concernées  
**OUTILS**  
**Diagramme de Venn**

**Intersection  
Concurrents turcs - Clients marocains**

- Prix plus abordables et promotions agressives
- Adaptation aux préférences locales en matière de style
- Large disponibilité des produits avec un renouvellement rapide

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

72

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
Chapitre 2 : Plan, Conception  
Étape 1 : Analyse des parties concernées  
**OUTILS**  
Diagramme de Venn

**Zone de chevauchement (Zara - Concurrents turcs - Clients marocains)**

- Besoin de mode tendance et abordable
- Attentes en matière de rapport qualité-prix
- Expérience d'achat omnicanale (magasin et e-commerce)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

73

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
Chapitre 2 : Plan, Conception  
Étape 1 : Analyse des parties concernées  
**OUTILS**  
Diagramme de Venn

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

74

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
Chapitre 2 : Plan, Conception  
Étape 1 : Analyse des parties concernées  
**OUTILS**  
Diagramme de Venn

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

75

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**L'influence actuelle et future (souhaitée)**

(1) Situer chaque partie concernée externe par rapport à l'influence qu'elle a

(2) Indiquer dans quelle mesure votre organisation souhaite augmenter ou diminuer son influence

(3) Sur base de ces deux critères, visualiser et faire la distinction entre différents groupes de parties concernées.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

76

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**L'influence actuelle et future (souhaitée)**

**ZARA**

Clients marocains (décident du succès commercial) **Influence élevée**

Concurrents turcs (LC Waikiki, Defacto, Koton, etc.) (impactent la part de marché)

Inditex (maison mère) (fixe la stratégie globale)

Fournisseurs & logistiques (impact indirect via coûts et délais)

Médias & influenceurs (impactent l'image de marque mais restent secondaires)

État (réglementations, mais peu d'impact direct sur Zara) **Influence Basse**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

77

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 1 : Analyse des parties concernées**  
**OUTILS**  
**L'influence actuelle et future (souhaitée)**

**ZARA**

Médias & influenceurs (Créer plus de notoriété et fidéliser les clients)

Fournisseurs & logistique (Réduire les coûts et optimiser l'approvisionnement)

Concurrents turcs (Zara veut limiter leur impact en renforçant sa différenciation) **À diminuer**

État (Limiter l'impact des réglementations et taxes sur l'importation) **À augmenter**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

78

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
+ **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

**Mission**

La **mission** d'une organisation est sa « **raison d'être** ».  
Elle répond aux questions suivantes :

- Notre organisation, pourquoi existe-t-elle ?
- Quelle est la problématique à laquelle notre organisation veut répondre ?
- Pour qui existons-nous ? Qui est-ce que nous servons ?
- Quelles sont nos valeurs fondamentales ?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

79

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
+ **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

**Mission Énoncé**

L'énoncé de mission est composé des éléments suivants :

- Décrire exactement **ce que fait** l'organisme;
- Décrire **comment** l'organisme remplit sa tâche;
- Décrire comment l'organisme remplit sa tâche;
- Décrire **pourquoi** l'organisme fait ce qu'il fait de la façon dont il le fait;
- Regrouper les réponses en une seule déclaration d'intention.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

80

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
+ **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission

**VISION**

L'énoncé de la vision correspond à un rêve d'un type de société.

Comment est le monde - l'environnement dans lequel notre organisation fonctionne - auquel nous voulons contribuer en accomplissant notre mission ?

Il est indispensable d'associer différentes parties concernées internes à la révision de la vision et mission actuelles ou à la formulation de ces dernières au cas où elles ne sont pas encore concrétisées par écrit. C'est l'occasion d'en discuter si des divergences d'opinion importantes se manifestent

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

81

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission**

**VISION**

La force de cette étape est justement de créer un sentiment d'appartenance par l'implication active de différentes parties concernées internes.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

82

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission**

**Valeurs**

Ensemble des croyances et des principes qui guident ses actes et ses activités (qu'est-ce qui est important pour nous ?)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

83

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 2 : Analyse de l'énoncé de vision et de mission**

**ZARA**

**Mission** : « to give customers what they want, and get it to them faster than anyone else »

**Vision** : « to contribute to the sustainable development of society and that of the environment with which we interact »

**Valeur** : Beauty, Creativity, Passion, Clarity, Functionality, Sustainability, Quality above quantity, Creativity above everything else

Identifying Market Preferences, Fast Fashion Strategy, Societal Development, Environmental Sustainability

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

84

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne

**Triangle organisationnel**  
**Chaîne de valeur**  
**Ressource Based View**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

85

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne

**Triangle organisationnel**

**Être**  
 La culture et l'identité d'une organisation, valeurs et normes

**Pouvoir**

- Structure de l'organisation
- Procédures (information, communication, etc.)
- Instruments, outils de gestion
- Ressources
- Relations internes et externes

**Faire**

- Résultats
- Produits
- Services
- Performance
- Impact

**Vouloir**

- Vision
- Mission
- Objectifs
- Stratégie(s)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

86

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne

**Triangle organisationnel**

**Pouvoir**

**Être**

**Faire**

**Vouloir**

**Culture**

- Proximité avec le marché
- Culture de la performance

**Normes**

- Agilité dans les processus
- Orientation client
- Travail d'équipe
- Réactivité

**Valeurs (Cf. l'étape 2)**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

87

---

---

---

---

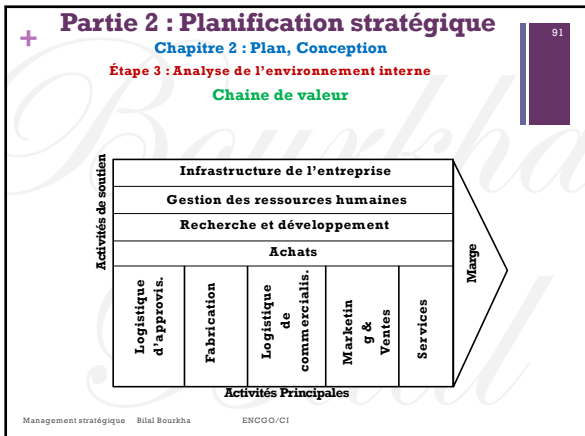
---

---

---

---





91

---

---

---

---

---

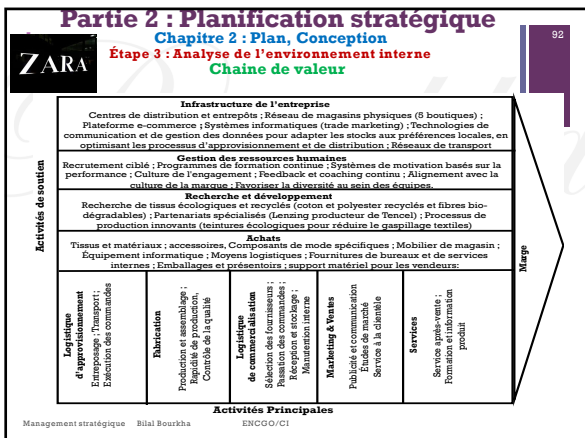
---

---

---

---

---



92

---

---

---

---

---

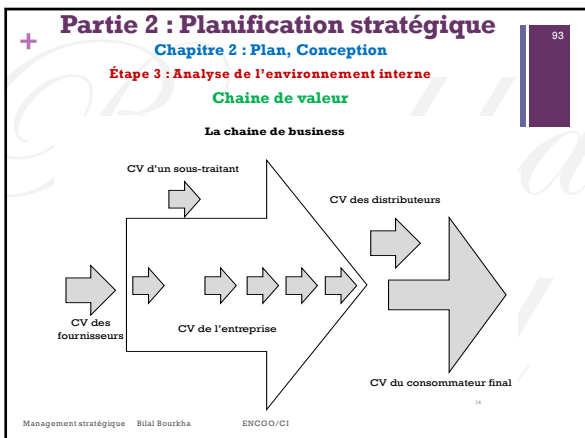
---

---

---

---

---



93

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 3 : Analyse de l'environnement interne**  
**7S McKinsey**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

97

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 3 : Analyse de l'environnement interne**  
**7S McKinsey**  
**Hards « S »**

Élément	Détails
<b>Stratèg (Stratégie)</b>	(Cf. triangle organisationnel)
<b>Structure (Structure)</b>	- Organisation des différentes unités (magasins, entrepôts, siège).
	- Liens entre les services (logistique, marketing, gestion des stocks).
	- Taille de l'organisation, adaptée au marché marocain (nombre de magasins, points de vente en ligne).
	- Localisation des magasins stratégiques (grandes villes, centres commerciaux).
<b>Systems (Systèmes)</b>	- Répartition des responsabilités et des flux d'informations entre les différents niveaux hiérarchiques.
	- Coordination entre les équipes locales et la direction centrale
<b>Systems (Systèmes)</b>	(Cf. triangle organisationnel et chaîne de valeur)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

98

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 3 : Analyse de l'environnement interne**  
**7S McKinsey**  
**Softs « S »**

Élément	Détails
<b>Style (Style)</b>	- Management agile et réactif.
	- Approche participative et démocratique.
	- Encouragement à la prise d'initiatives.
	- Adaptation au contexte culturel marocain tout en restant fidèle à la philosophie de la maison mère.
<b>Staff (Équipe)</b>	(Cf. triangle organisationnel et chaîne de valeur)
<b>Skills (Compétences)</b>	(Cf. triangle organisationnel et chaîne de valeur)
<b>Shared Value (Valeurs partagées)</b>	(Cf. triangle organisationnel)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

99

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 3 : Analyse de l'environnement interne  
 Synthèse des éléments de l'environnement interne

Forces internes	
Fo1	
Fo2	
...	
Faiblesses internes	
Fa1	
Fa2	
...	

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

100

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe

La méthode PESTEL  
 (environnement global)

5 forces concurrentielles de Porter  
 (environnement industriel)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

101

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 4 : Analyse de l'environnement externe  
 PESTEL

**L'organisation**

- Légal**
  - Lois sur les monopoles
  - Droit du travail
  - Législation sur la santé
  - Normes de sécurité
- Politique**
  - Stabilité gouvernementale
  - Politique fiscale
  - Commerce extérieur
  - Protection sociale
- Ecologique**
  - Loi sur la protection de l'environnement
  - Retraitement des déchets
  - Consommation d'énergie
- Economique**
  - Cycles économiques
  - Evolution du PNB
  - Politique monétaire
  - Inflation
  - Chômage
  - Revenu disponible
- Technologique**
  - Dépenses publiques de R&D
  - Investissements privés et publics dans la technologie
  - Nouvelles découvertes, nouveaux développements
  - Vitesse des transferts technologiques
- Socioculturel**
  - Démographie
  - Distribution des revenus
  - Mobilité sociale
  - Changements de modes de vie
  - Attitude par rapport au loisir et au travail
  - Niveau d'éducation

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

102

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**PESTEL**

**ZARA**

Facteurs	Thèmes	Explication
Politiques	Stabilité politique	Le Maroc bénéficie d'une stabilité politique relative, ce qui est favorable aux investissements étrangers comme ceux de Zara.
	Politiques de commerce extérieur	Les accords de libre-échange et les politiques favorisant les IDE (Investissements Directs Étrangers) encouragent l'expansion des entreprises internationales.
	Réglementations douanières et taxes	Zara doit prendre en compte les droits de douane et les réglementations liées aux importations textiles, qui peuvent impacter ses coûts.
	Soutien gouvernemental	L'existence de zones franches et d'incitations fiscales pour les investisseurs étrangers peut jouer un rôle clé dans la stratégie d'expansion.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

103

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**PESTEL**

**ZARA**

Facteurs	Thèmes	Explication
Économiques	Croissance économique	Le Maroc affiche une croissance économique stable, ce qui peut favoriser la consommation de produits de mode.
	Pouvoir d'achat des consommateurs	La classe moyenne marocaine se développe, créant ainsi une demande accrue pour les marques internationales.
	Inflation et taux de change	La fluctuation du dirham par rapport à l'euro peut impacter le coût des importations et les prix de vente.
	Coût du travail	Le Maroc offre une main-d'œuvre relativement abordable, ce qui peut être un atout pour Zara en matière d'implantation et de gestion opérationnelle.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

104

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**PESTEL**

**ZARA**

Facteurs	Thèmes	Explication
Socioculturels	Évolution des tendances de consommation	L'attrait pour les marques internationales et la montée du fast fashion en font un marché prometteur pour Zara.
	Changement des modes de vie	La classe moyenne marocaine se développe, créant ainsi une demande : L'urbanisation croissante et l'augmentation des centres commerciaux renforcent la présence de Zara dans les grandes villes. pour les marques internationales.
	Sensibilité à la mode et aux marques	Les consommateurs marocains, notamment les jeunes, accordent une grande importance aux tendances et aux enseignes internationales.
	Culture	Zara doit adapter son offre aux préférences locales, notamment en matière de styles et de coupes vestimentaires.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

105

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**PESTEL**

**ZARA**

Facteurs	Thèmes	Explication
Technologiques	<b>Développement du e-commerce</b>	Le commerce en ligne se développe au Maroc, ce qui pousse Zara à renforcer sa présence digitale et sa logistique pour répondre à la demande.
	<b>Digitalisation de l'expérience client</b>	Les outils technologiques comme les applications mobiles, le paiement en ligne et la réalité augmentée peuvent améliorer l'expérience client et attirer plus de consommateurs.
	<b>Systèmes de gestion avancés</b>	L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement et l'utilisation des nouvelles technologies pour la gestion des stocks sont essentielles pour assurer une offre fluide en magasin.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

106

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**PESTEL**

**ZARA**

Facteurs	Thèmes	Explication
Environnementaux	<b>Normes environnementales</b>	Zara doit respecter les réglementations marocaines en matière d'importation et de distribution de produits textiles respectueux de l'environnement.
	<b>Sensibilisation à la mode durable</b>	Les consommateurs deviennent de plus en plus sensibles aux questions de durabilité et de responsabilité sociale, ce qui peut inciter Zara à proposer davantage de produits éco-responsables.
	<b>Gestion des déchets textiles</b>	La gestion des invendus et le recyclage des vêtements pourraient être un enjeu majeur pour Zara au Maroc.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

107

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**PESTEL**

**ZARA**

Facteurs	Thèmes	Explication
Légaux	<b>Droit du travail</b>	Zara doit respecter les réglementations locales en matière de conditions de travail, de salaires et de contrats.
	<b>Réglementation sur l'importation</b>	Les lois encadrant l'importation et la distribution des produits textiles doivent être prises en compte pour éviter tout obstacle juridique.
	<b>Protection du consommateur</b>	Zara doit se conformer aux réglementations marocaines sur la transparence des prix, la qualité des produits et le service après-vente.
	<b>Droit de grève</b>	Cette loi permet une meilleure stabilité et prévisibilité des opérations grâce à la notification préalable des grèves, facilitant ainsi la gestion des interruptions. La loi crée un climat social favorable, à travers la continuité obligatoire des services, ce qui renforce la confiance et la sécurité des investissements.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

108

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**Méthode des scénarios**

**MACRO** Croiser les variables du modèle PESTEL les plus importantes pour faire émerger des scénarios futurs.

		<b>V 1</b>	
		-	+
<b>V2</b>	+	<b>Les grandes espérances</b>	<b>L'âge d'or</b>
	-	<b>La vallée de la mort</b>	<b>Dangers</b>

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

109

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**Méthode des scénarios**

**MACRO**

Dans l'industrie de textile, les plus importantes sont :

- La stabilité politique
- Croissance économique

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

110

---

---

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 4 : Analyse de l'environnement externe**  
**Méthode des scénarios**

**ZARA**

		<b>Situation économique</b>	
		<b>Récession</b>	<b>Croissance</b>
<b>Stabilité politique</b>	<b>Stable</b>	<b>Les grandes espérances</b> Une situation économique difficile mais un environnement stable qui permet d'investir prudemment.	<b>L'âge d'or</b>  Croissance rapide, environnement favorable pour l'investissement.
	<b>Instable</b>	<b>La vallée de la mort</b> Crise économique et politique, difficile d'investir avec un tel climat.	<b>Dangers</b> Croissance économique possible, mais l'instabilité politique crée des incertitudes.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

111

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques**

**SWOT**

**Analyse interne**

- Force (Strength)** : une caractéristique interne qui contribue substantiellement à la réalisation de la mission de l'organisation ou à régler le problème de base
- Faiblesse (Weakness)** : une caractéristique interne qui influence négativement et substantiellement le fonctionnement de l'organisation

**Analyse externe**

- Opportunité (Opportunities)** : un fait ou un développement externe qui, si on en tire profit, peut être réellement utilisé pour apporter une contribution substantielle à la mission de l'organisation ou à régler le problème de base
- Menace (Threats)** : un fait ou un développement externe qui a, ou peut avoir un effet négatif substantiel sur les performances de l'organisation

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

118

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques**

**SWOT**

Mar . . .

Pearson éducation

119

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques**

**TOWS grande sœur de SWOT**

		Externe					
		O1	O2	...	M1	M2	...
I n t e r n e	Fo1	<b>Attaquer :</b> un avantage comparatif donc une opportunité à saisir <b>Priorité de l'entreprise</b>			<b>Se défendre :</b> combattre la menace en maintenant sa force <b>Zone à moindre risque</b>		
	Fo2						
	...						
e	Fa1	<b>Se décider :</b> Investir ou quitter <b>Second choix</b>			<b>Limiter les dégâts :</b> des mesures pour réduire les effets nuisibles <b>Zone à haut risque</b>		
	Fa2						
	...						

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

120

---

---

---

---

---

---

---

---





**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques**

**Segmentation stratégique**

**Découpage (étape 1)**

*Les critères de découpage*

**Exemple : Secteurs Fast Fashion Premium**

Technologie  
 Click & Collect  
 Omnicanal  
 Clients  
 homme femme  
 Rapacité  
 Créativité  
 Collection

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

127

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques**

**Découpage (étape 1)**

*Qualité des critères*

**Mesurable**  
 Pour le long terme, croissance, opportunités

**Pertinent**  
 Il faut qu'il y ait un rapport avec le sujet de l'étude.

**Accessible**  
 Le segment doit pouvoir être atteint par une stratégie.

**Fertile**  
 On doit pouvoir déterminer les ventes prévisionnelles dans le segment.

**Durable**  
 Pour le long terme, croissance, opportunités

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

128

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques**

**Segmentation stratégique**

**Après découpage**

**Regroupement (étape 2)**

Absence de différences significatives sur l'ensemble des critères de découpage que l'on vient d'analyser.

Regrouper des produits ou des services dans un même segment stratégique

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

129

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques  
 Segmentation stratégique

**130**

**Critères de regroupement**

**Regroupement ( étape 2 )**

- La substituableté**  
 Deux produits directement substituables sur le marché (même clientèle, même fonction d'usage et même mode de distribution)
- Le partage de ressources**  
 Un fort partage de coût implique une faible spécificité et donc une forte probabilité de regroupement.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

130

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques  
 Segmentation stratégique

**131**

**ZARA**

**DAS**

- **Prêt-à-porter** (homme, femme, enfant)
- **Accessoires de mode et chaussures**
- **Zara Home** (articles de décoration et maison)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

131

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques  
 Segmentation stratégique

**132**

	MÊME DAS	DAS DIFFÉRENTS
<b>Facteurs clés de succès</b>	Même combinaison	Combinaisons différentes
<b>Critères externes</b>		
- Clientèle	Mêmes clients	Clients différents
- Marché pertinent	Même marché	Marchés différents
- Distribution	Même réseau	Réseaux différents
- Concurrence	Mêmes concurrents	Concurrents différents
<b>Critères internes</b>		
- Technologies	Identiques	Différentes
- Compétences	Identiques	Différentes
- Synergies	Fortes	Faibles
- Structure de coûts	Coûts partagés prépondérants	Coûts spécifiques prépondérants

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

132

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques  
 Segmentation stratégique

SS vs SM

	Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Domaine	Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise	Concerne un secteur d'activité particulier
Moyen	Diviser les activités en groupes homogènes	Diviser les clients en groupes homogènes
Intérêt	Réflexion sur la création, le développement ou l'abandon d'activités	Adapter les produits aux clients, de sélectionner les cibles privilégiées, le positionnement et de définir le marketing mix
Portée	Provoque des changements à moyen et long terme.	Provoque des changements à court et moyen terme.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

133

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques  
 Groupe stratégique

« Un groupe stratégique », se compose de l'ensemble des firmes d'un secteur qui suivent la même stratégie, ou une stratégie voisine, selon toutes les dimensions stratégiques

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

134

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 5 : Identification des lignes de forces stratégiques  
 Groupe stratégique

Phase 1 → Phase 2 → Phase 3

Identifiez lesquelles sont les caractéristiques des acteurs en présence

Classez les concurrents se ressemblent le plus

Construisez la carte stratégique

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

135

---

---

---

---

---

---

---

---

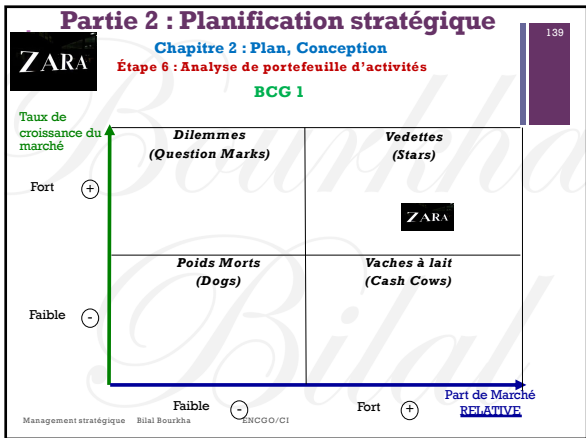
---

---

---

---





139

---

---

---

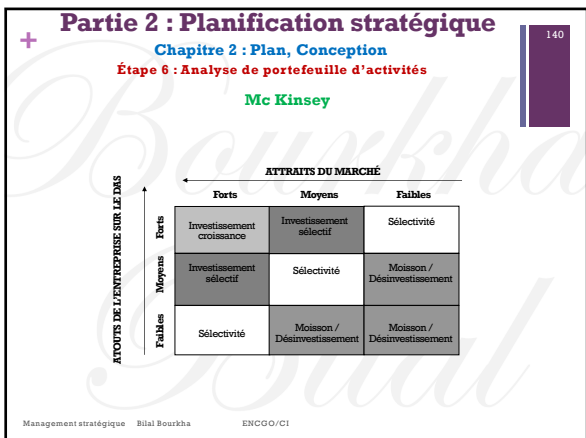
---

---

---

---

---



140

---

---

---

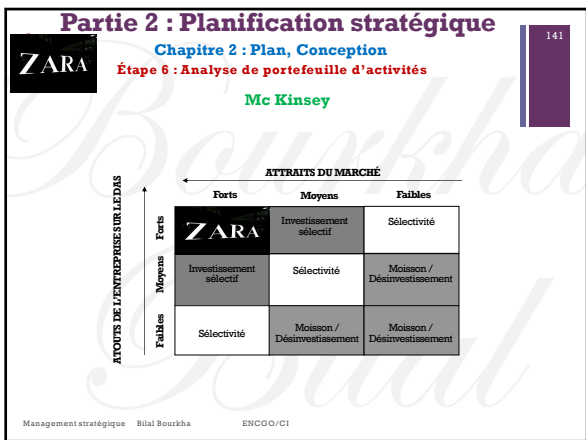
---

---

---

---

---



141

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
**ADL**

Maturité des MARCHÉS

	Développement	Maturité	Déclin
Forse	Développer		
Moyenne			
Faible			Abandonner ?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

142

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
**ADL**

Maturité des MARCHÉS

	Développement	Maturité	Déclin
Forse	Développer	ZARA	
Moyenne			
Faible			Abandonner ?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

143

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
**BCG 2**

Avantage concurrentiel potentiel

	Faible	Élevé
Sources de différenciation	<b>Fragmentation</b> ✓ Pas d'économies, voire des-économies d'échelle ✓ Peut de barrières à l'entrée ✓ Avantages compétitifs nombreux mais instables Ex : artisanat, restauration classique, le bâtiment, le commerce électronique, la banque de détail.	<b>Spécialisation</b> ✓ Fortes marges en cas de différenciation réussie ✓ Economies d'échelle restreintes au segment ✓ Marketing déterminant Ex : laboratoires pharmaceutiques, voitures de luxe, logiciels, l'hôtellerie de luxe, le conseil
	<b>Impasse</b> ✓ Peut de de différenciation possible ✓ Economies d'échelle épuisées ✓ Technologie banalisée Ex : le transport routier, la chimie lourde, le textile, la construction navale	<b>Volume</b> ✓ Economie d'échelle et/ou effet d'expérience élevés ✓ Domination par les coûts nécessaire Ex : fast-food, grande distribution, électro-ménager, voitures moyenne

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

144

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
 BCG 2

145

Avantage concurrentiel potentiel

Sources de différenciation	Multiples	Faible	Élevé
		Fragmentation	Spécialisation
Limitées		Impasse	Volume

ZARA

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

145

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
 ANSOFF

146

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marché	Existant	Développement de la Pénétration	Développement de Produit
	Nouveau	Développement de Marchés	Diversification

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

146

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
 ANSOFF

147

		Produits	
		Existants	Nouveaux
Marché	Existant	ZARA	
	Nouveau		

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

147

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
 Matrice GE

		Entreprise	
		Situation de faiblesses	Situation de force
Environnement	Positif	Repositionnement	Expansion
	Négatif	Liquidation	Diversification

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

148

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 6 : Analyse de portefeuille d'activités  
 Matrice GE

		Entreprise	
		Situation de faiblesses	Situation de force
Environnement	Positif		ZARA
	Négatif		

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

149

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques  
 Le tableau de bord prospectif

Que faut-il apporter aux actionnaires ?

En quoi devons-nous exceller ?

Que devons-nous apporter à nos clients ?

Quelles compétences et quelles motivations devons-nous développer ?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

150

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
+ **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques**

« Si vous ne savez pas où vous allez, vous finirez probablement quelque part ailleurs »  
Laurence Peter

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

151

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
+ **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques**

**Les types d'objectifs**

- ① Objectifs de chiffres d'affaires ou de ventes ;
- ② Objectifs financiers ou de rentabilité (et de budget à ne pas dépasser) ;
- ③ Objectifs de parts de marché ;
- ① Objectifs qualitatifs.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

152

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
+ **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques**

**Les types d'objectifs**

**Les objectifs qualitatifs**

- L'image** (la perception)
- La notoriété** (qui connaissent la marque ?)
- La satisfaction des clients** (non réclamations des clients)
- La fidélité** (retours des clients)
- La pénétration** (nouveaux clients)
- La sécurité** (survivre, taux d'endettement pour les PME)

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

153

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques  
 Caractéristiques des objectifs : être SMART

154

Finalités et enjeux

Technique de clarification des enjeux (3 pourquoi ?)

Objectifs et résultats escomptés

S M A R T  
 Spécifiques  
 Mesurables  
 Ambitieux  
 Réalistes  
 Temporisés

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

154

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques  
 Caractéristiques des objectifs : être SMART

188

Ligne de force stratégique	Objectifs stratégiques	Critères de sélection					Décision (Oui/Non)
		S	M	A	R	T	

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

155

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 7 : Détermination des objectifs stratégiques  
 Caractéristiques des objectifs : être SMART

186

**ZARA**

Forces Stratégiques	Objectifs Stratégiques	Critères de sélection					Décision (oui ou non)
		S	M	A	R	T	
Production ultra-rapide et flexible	Réduire les délais de mise sur le marché	X	X	X			Oui
Digitalisation et e-commerce	Renforcer la présence en ligne (omnicanalité)		X	X	X		Oui
Logistique et intégration verticale	Optimiser les coûts et les délais de livraison	X	X	X			Oui
Mode durable et éthique	Accélérer la transition vers des collections durables	X	X	X			Oui
Expérience client et omnicanalité	Créer une expérience client fluide			X	X		Non
Expansion géographique et diversification	Étendre la présence au Maroc (Rabat, Fes)	X	X		X		Oui

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

156

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
 Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)

« Ce qu'on appelle stratégie [...] consiste essentiellement à passer les rivières sur des ponts et à franchir les montagnes par les cols. »  
 Anatole France.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

157

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
 Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)

**Stratégies génériques**

		<b>Avantage stratégique</b>	
<b>Porter</b>	Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	Différenciation	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
	Le secteur tout entier	Concentration/focalisation	Domination au niveau des coûts
<b>Cible stratégique</b>	Un segment particulier		

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

158

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + **Chapitre 2 : Plan, Conception**  
 Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)

**Stratégies génériques**

		<b>Avantage stratégique</b>	
<b>Porter</b>	Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle	Différenciation	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles
	Le secteur tout entier	Concentration/focalisation	Domination au niveau des coûts
<b>Cible stratégique</b>	Un segment particulier		

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

159

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)  
 Stratégies génériques

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

160

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)  
 Domination par les coûts

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

161

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 Chapitre 2 : Plan, Conception  
 Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)  
 Différenciation

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

162

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)**  
**Stratégie Hybride**

**La stratégie hybride consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes.**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

163

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)**  
**Concentration/Focalisation**

**La stratégie de focalisation - ou stratégie de niche - consiste à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.**

↳ **En se concentrant sur une clientèle dont les besoins sont très spécifiques**  
 Ex :

- La haute couture qui s'adresse à quelques milliers de privilégiés.
- Les voyages de randonnée ou pour personnes handicapées
- Les voitures très haut-de-gamme
- Les véhicules pour aéroports
- Les voitures sans permis
- Les vêtements pour femmes enceinte
- Les chaussures de très grande taille
- Les yachts
- Les téléphones portables de luxe...

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

164

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 2 : Plan, Conception**  
**Étape 8 : Définir la(les) stratégie(s)**  
**Stratégies de croissance**

**Interne**

**Spécialisation      Diversification**

<b>DAS A : X quantité</b>	<b>DAS A : Produit Y</b>	<b>DAS A</b>
↓	↓	↓
<b>DAS A : X+K quantité</b>	<b>DAS A : Produits Y et Y'</b>	<b>DAS A + DAS B</b>

**Domination par les coûts      Différenciation**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

165

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + **Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
 Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

169

Pour actualiser le plan stratégique à long terme, il est recommandé d'évaluer les performances du plan sur une base annuelle en se focalisant sur quelques questions

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

169

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + **Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
 Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

170

- Est-ce que nous sommes encore sur la bonne voie ? Qu'est-ce qui a été atteint ou pas (cf. indicateurs dans le cadre logique ou indicateurs de progrès dans le plan opérationnel) ?
- Quelles sont les raisons pour les déviations du plan stratégique ?
- Faut-il formuler des mesures correctives ?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

170

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
 + **Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
 Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique

171

- Y-a-t-il des changements dans l'environnement interne et externe depuis la dernière analyse SWOT ?
- Faut-il ajuster le plan stratégique pour répondre à ces développements récents ?
- Les choix stratégiques faits, sont-ils encore toujours valable dans le contexte actuel ?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCGO/CI

171

---

---

---

---

---

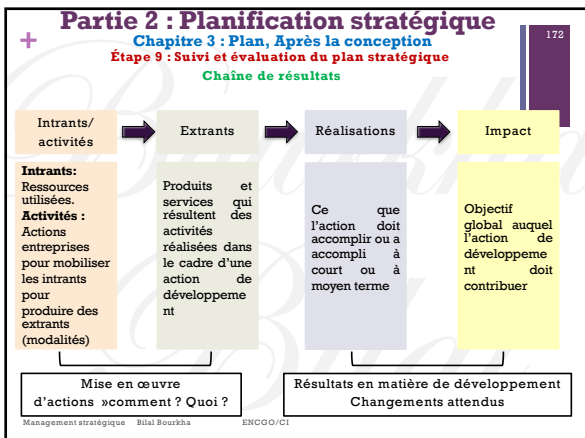
---

---

---

---

---



172

---

---

---

---

---

---

---

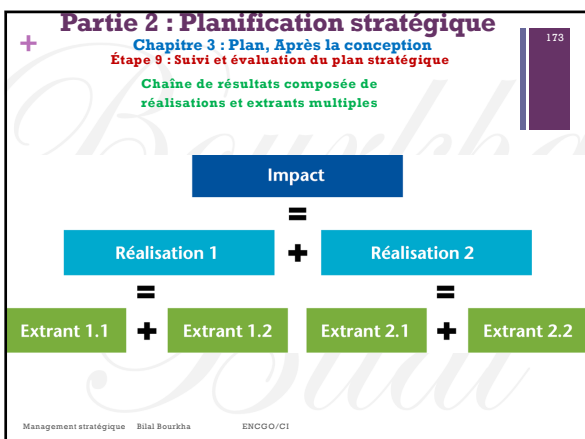
---

---

---

---

---



173

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
 Suivi Vs Évaluation

Domaine	SUIVI	ÉVALUATION
<b>Fréquence</b>	Continu ou à intervalles réguliers	Périodique/épisode: à des étapes importantes, comme à mi-parcours ou à la fin d'un projet/programme.
<b>Principale action</b>	Suivi de l'évolution/supervision: rendre compte des progrès accomplis	Analyse approfondie: comparaison des réalisations effectives et des réalisations escomptées.
<b>Objet</b>	Améliorer l'efficacité, étayer la prise de décisions et la gestion pendant la mise en œuvre.	Évaluation de l'efficacité, de l'efficience, de la portée, de l'impact et des activités futures de programmation et d'apprentissage.
<b>Cible</b>	Intrants, extrants, processus, plans de travail	Résultats concernant les coûts, la pertinence globale, l'impact et la durabilité.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

174

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
 Suivi Vs Évaluation

Domaine	SUIVI	ÉVALUATION
<b>Pertinence</b>	Permet de déterminer quelles activités ont été réalisées et quels résultats ont été obtenus.	Permet de déterminer pourquoi et comment les résultats ont été obtenus.
<b>Sources d'information</b>	Systèmes de collecte systématique des données, observations sur le terrain, rapport sur l'état d'avancement ...	Identiques aux éléments indiqués pour le suivi, plus les enquêtes, les questionnaires, les études, ...
<b>Chargés de la réalisation</b>	Directeurs de projet, personnel sur le terrain, superviseurs, bailleurs de fonds, communauté	Directeurs de programme, bailleurs de fonds, évaluateurs externes.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

175

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
 Modèle de cadre d'évaluation de l'exécution des tâches

Résultats escomptés	Indicateurs	Référence	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte des données	Fréquence	Responsabilité
Impact							
Réalisations							
Extrants							

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

176

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
 Suivi des résultats: importance des indicateurs

Six critères doivent être pris en considération lors du choix des indicateurs

- **Validité** : L'indicateur permet-il effectivement d'évaluer le résultat?
- **Fiabilité** : L'évaluation du résultat est-elle cohérente sur la durée?
- **Utilité** : L'information sera-t-elle utile pour la prise de décisions et les processus d'apprentissage?
- **Clarté** : L'indicateur est-il précis et sans équivoque?
- **Capacité de financement** : D'un point de vue financier, le projet peut-il se permettre de recueillir les informations?
- **Simplicité** : Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser les informations?

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

177

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
*Suivi des résultats: importance des indicateurs*

Pour être efficace, un système de suivi doit être composé des éléments suivants:

- **Diagnostic** : Pour garantir le bon fonctionnement de tout système de suivi, il est indispensable de comprendre le flux d'information et d'institutionnaliser un flux systématique de données qui remonte jusqu'au niveau central;
- **Préparation** : Il faut établir des méthodes et des outils de collecte de données, et définir des lignes directrices pour l'analyse et l'établissement de rapports.
- **Gestion** : Il faut désigner les personnes chargées de chaque activité et définir des mécanismes de contrôle de la qualité.
- **Personnel qualifié et spécialisé** : l'organisation régulière d'activités de suivi demandent des compétences particulières.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

178

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
*Suivi des résultats: La méthode des 4 disciplines de l'exécution*

**Discipline 1 : Concentrez-vous sur votre WIG**  
(Widely important goal)

**Discipline 2 : Mesurez les actions que vous contrôlez :**  
Il existe 2 façons de mesurer notre progression vers nos objectifs :

- Les lag measures (**Mesures de Résultats**)
- Les leads measures (**Indicateurs de Performance**)

**Discipline 3 : Affichez un tableau de score**  
Ce tableau de score doit inclure 3 choses (WIG, lag measures, lead measures)

**Discipline 4 : Responsabilisez-vous**

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

179

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Chapitre 3 : Plan, Après la conception**  
**Étape 9 : Suivi et évaluation du plan stratégique**  
*Suivi des résultats: La méthode des 4 disciplines de l'exécution*

**ZARA**  
**Objectif de Croissance des Ventes chez Zara Maroc**  
**WIG (Wildly Important Goal)**

**Augmenter les ventes mensuelles de 600.000 dhs à 1.200.000 dirhams d'ici le 31 décembre.**

**Lag Measures (Mesures de Résultats) :**

- Chiffre d'affaires mensuel
- Nombre total de ventes réalisées
- Panier moyen par client

**Lead Measures (Indicateurs de Performance) :**

- Nombre d'appels de prospection effectués
- Nombre de rendez-vous clients pris
- Nombre de suivis réalisés après une visite en magasin ou en ligne
- Nombre d'actions marketing déployées (campagnes promos, emails, SMS, influenceurs)
- Nombre d'essayages en magasin (indicateur de conversion)
- Nombre d'ajouts au panier en ligne

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

180

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Tout plan stratégique doit se réaliser en interne**

VOUS êtes l'expert de votre domaine, et VOUS connaissez mieux que personne votre organisation et la direction à prendre.

C'est la raison pour laquelle l'initiative d'un plan stratégique doit venir de vous et non d'un tiers.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCGO/CI

184

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Entourez-vous des bonnes personnes**

Privilégiez de préférence des personnalités analytiques et créatives, ce sont en générales ces personnes qui sont le plus à même d'établir un bilan réaliste de l'organisation et de formuler des stratégies pour l'avenir.

Concernant le nombre de participants, comptez environ 7 personnes, c'est à peu de choses près le nombre optimal pour réaliser un bon plan stratégique.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCGO/CI

185

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Faire appel à un facilitateur pour vous aider dans cette démarche, c'est mieux**

Pour tirer le meilleur de ce cours laps de temps où se joue le futur de votre organisation, n'hésitez pas à recourir à un professionnel.

Le facilitateur est là pour faire en sorte que chacun - y compris les personnes plus introverties - ait une voix et que tout le monde soit sur un même pied d'égalité durant votre retraite stratégique.

Le facilitateur est également un agitateur d'idées, il vous incite à vous poser les bonnes questions, à envisager les meilleures options pour votre entreprise et à faire le bilan sur ce que vous voulez véritablement pour votre organisation.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCGO/CI

186

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Analysez avec précision votre environnement pour éviter les mauvaises surprises...**

S'il vous plaît, évitez à votre plan stratégique de se transformer en véritable pétard mouillé simplement par manque de lucidité et de discernement sur ce qui vous entoure.

Etudiez avec précision vos concurrents, votre marché, les lois régissant votre secteur d'activité, les grandes tendances à venir... Des outils simples tels qu'une analyse SWOT, PESTEL, benchmark ou des 5 forces de Porter ... vous seront d'une grande utilité lors de ce processus.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

187

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Assurez-vous de la bonne exécution du plan stratégique en définissant clairement vos KPIs.**

Des outils comme le tableau de bord prospectif vous permettent de mesurer l'activité de votre entreprise et de suivre de près l'exécution de votre stratégie.

L'un des conseils les plus précieux que je puisse vous donner afin de réaliser votre stratégie est d'agir sur vos « lead measures », c'est-à-dire sur les choses que vous pouvez faire dès à présent pour améliorer votre future performance.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

188

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Pri-o-ri-sez**

Rappelez-vous l'adage de ce bon vieux Eisenhower «Ce qui est important n'est pas toujours urgent et ce qui est urgent n'est pas toujours important.»

Définissez vos priorités pour l'avenir et classez-les afin de pouvoir établir un plan de route lisible et directement applicable.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

189

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Conclusion**  
 Les règles pour réussir son plan stratégique  
**Pri-o-ri-sez**  
 Importance

*La matrice d'Eisenhower*

		Secondaire	Important
Urgence	Urgent	<b>Tâches C</b> à planifier éventuellement pour soi-même ou à déléguer Téléphone meeting	<b>Tâches A</b> à planifier court terme pour soi-même Crise - pompier - stress
	Non-urgent	<b>A ne pas planifier</b> Courrier - détente - jeux	<b>Tâches B</b> à planifier moyen terme ou éventuellement à déléguer Planif - Organis.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

190

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Conclusion**  
 Les règles pour réussir son plan stratégique  
**Déterminez qui fait quoi**

L'un des secrets d'un bon plan stratégique et d'une bonne exécution est de déterminer qui est responsable de quoi.

C'est une manière de responsabiliser chacun au sein de l'organisation et de se rendre des comptes mutuellement.

Votre efficacité n'en sera que plus accrue

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

191

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**  
**Conclusion**  
 Les règles pour réussir son plan stratégique  
**Déterminez qui fait quoi**

**Matrice des Responsabilités**

		Acteurs		
		Responsable Recrutement	Responsable adjoint des ventes	Responsable commercial
Organigramme Technique	4.1. Recrutement			
	4.1.1. Elaboration Profil de poste	Rédige le profil	Délivre les éléments nécessaires	Valide le profil de poste
	4.1.2. Elaboration contrat de travail	Rédige le contrat de travail		Valide le contrat de travail
	4.1.3. Annonce externe	Rédige avec prestataire	Participe à la rédaction	Valide l'annonce
	4.1.4. Sélection	Trie les CV et effectue les entretiens de présélection et tests	Réalise les entretiens de sélection	Réalise les entretiens définitifs de recrutement

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

192

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Faites en sorte que tout le monde connaisse la route à suivre**

Un bon plan stratégique est un plan connu de tous.

Bref, communiquez régulièrement sur votre nouveau plan de route en interne afin que votre équipe garde le cap, en externe pour fédérer vos clients ainsi que l'ensemble de vos business partenaires.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

193

---

---

---

---

---

---

---

---

193

**Partie 2 : Planification stratégique**

**+** **Conclusion**

**Les règles pour réussir son plan stratégique**

**Ne confondez pas plan stratégique et business plan**

Le business plan ou plan d'affaires est le document décrivant comment votre entreprise fonctionne et comment elle crée de la valeur.

Votre plan stratégique n'est pas une étude détaillée de votre business mais bien la feuille de route de votre organisation pour l'avenir.

Management stratégique Bilal Bourkha ENCCO/CI

194

---

---

---

---

---

---

---

---

194