

*Développement  
économique, Innovation  
et Exportation*

Québec 

**MODÈLE POUR L'ÉLABORATION  
D'UNE STRATÉGIE  
GLOBALE D'ENTREPRISE**

Québec 

**Développement  
économique  
et régional**

**Québec** 

**Direction du développement des entreprises et des affaires**

Préparé par Michel Coutu, F.Adm.A., CMC  
Conseiller en gestion  
Direction de la gestion d'entreprises

Publié par la Direction des communications : août 1997

Réédité par la Direction des relations avec les clientèles : janvier 2003

Révisé : juillet 2000

Actualisé : octobre 2003

Réimprimé : mai 2001

Numéro de document : 1568

Toute reproduction de ce document est autorisée avec la mention de la source

L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

## **AVANT-PROPOS**

Dans notre monde moderne rempli de grandes turbulences et de complexité, le dirigeant d'entreprise éprouve de plus en plus des difficultés à identifier et à définir la bonne stratégie pour assurer sa rentabilité, sa continuité et sa croissance.

Le dirigeant se doit d'analyser et d'évaluer les facteurs liés à son organisation et à son environnement, afin d'être en mesure de mieux comprendre les enjeux, les risques, les forces et les faiblesses de son milieu et ainsi déceler plus efficacement les opportunités stratégiques pour assurer le développement de son entreprise.

Le modèle proposé permet une approche analytique structurée de façon à aider le dirigeant à choisir une stratégie globale pour son entreprise, tout en proposant des actions stratégiques pour l'appuyer.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>ÉVALUATION DES FACTEURS .....</b>	<b>6</b>
1. POSITION STRATÉGIQUE AGRESSIVE.....	8
2. POSITION STRATÉGIQUE COMPÉTITIVE.....	9
3. POSITION STRATÉGIQUE CONSERVATRICE.....	10
4. POSITION STRATÉGIQUE DÉFENSIVE .....	11
<b>ÉVALUATION DE L'INDUSTRIE.....</b>	<b>13</b>
1. FACTEURS DÉTERMINANT LA STABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT.....	13
2. FACTEURS DÉTERMINANT LES FORCES DE L'INDUSTRIE .....	14
3. FACTEURS DÉTERMINANT LES AVANTAGES COMPÉTITIFS.....	15
4. FACTEURS DÉTERMINANT LES FORCES FINANCIÈRES .....	17
<b>MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA POSITION STRATÉGIQUE .....</b>	<b>18</b>

## INTRODUCTION

Il est connu et reconnu que les dirigeants de PME consacrent peu de temps et d'efforts à la détermination et à la définition de leur stratégie d'entreprise, étant trop occupés par la gestion courante de leurs opérations. Ils réagissent trop souvent aux changements de l'environnement pouvant affecter leur entreprise en posant des gestes isolés ou des actions ponctuelles à très court terme, sans trop se soucier de leur pertinence par rapport à la stratégie globale, ni de l'impact et des conséquences que de telles décisions peuvent avoir sur le développement futur de la PME.

Un dirigeant de PME étant un entrepreneur porté sur l'action éprouve beaucoup de difficultés, en tant que gestionnaire, à s'arrêter pour analyser, réfléchir et planifier son devenir. Il est essentiel pour une entreprise qui veut réussir de se donner de la perspective, d'établir une vision claire de son développement en adoptant une mission précise et une stratégie appropriée à sa situation d'entreprise oeuvrant dans un environnement en pleine évolution.

Une entreprise qui a une excellente situation financière est placée normalement dans une position très avantageuse pour diversifier ses activités dans d'autres secteurs industriels ou pour être plus agressive dans ses marchés actuels. Cependant les conditions instables de l'environnement, la faiblesse du secteur, le manque d'avantages compétitifs, un produit en déclin, la croissance lente du marché représentent pour une entreprise autant de freins et de facteurs pouvant influencer la stratégie globale à adopter.

Il est essentiel pour le dirigeant d'entreprise de bien positionner sa stratégie globale avant de définir les stratégies et les actions à entreprendre en vue d'atteindre les objectifs visés. L'évaluation des forces et avantages compétitifs de l'entreprise par rapport aux forces du secteur industriel et à la stabilité de l'environnement dans lequel l'entreprise oeuvre, permet d'identifier la position stratégique globale à adopter.

Bien situer sa position stratégique en fonction de ses forces et de ses faiblesses tout en tenant compte des forces du milieu, de son secteur industriel et des conditions de son environnement permettra au dirigeant de diminuer les risques d'échec, de mieux connaître ses possibilités et ses limites, et de prendre finalement une orientation stratégique plus efficace.

Quelques méthodes ont été mises au point pour aider le dirigeant d'entreprise à choisir la stratégie qui lui permettra d'assurer la croissance de son entreprise : *la Growth vector analysis*, *la Profit impact of market strategy (PIMS)*, *le Boston consulting group (BCG)* ou *la Strategic position and action evaluation (SPACE)*. Nous avons retenu l'approche de SPACE, car elle permet d'identifier la position stratégique sous l'angle de quatre dimensions plutôt que deux et, grâce aux nombreux facteurs évalués, de faire des recommandations encore plus précises sur la réalité de l'entreprise.

## **ÉVALUATION DES FACTEURS**

Afin d'aider le dirigeant d'entreprise à mieux évaluer sa position stratégique, le ministère du Développement économique et régional (MDER) a créé un modèle comprenant 40 facteurs à considérer répartis également entre quatre groupes différents :

### **1. Facteurs déterminant la stabilité de l'environnement :**

- 1.1 changements technologiques;
- 1.2 barrières à l'entrée;
- 1.3 taux d'inflation;
- 1.4 capital requis;
- 1.5 variation de la demande;
- 1.6 comportements d'achat;
- 1.7 prix des produits;
- 1.8 pression de la concurrence;
- 1.9 changements démographiques;
- 1.10 contestation du produit.

### **2. Facteurs déterminant les forces de l'industrie :**

- 2.1 potentiel de croissance;
- 2.2 potentiel de profit;
- 2.3 stabilité financière;
- 2.4 savoir-faire technologique;
- 2.5 compétence des employés;
- 2.6 utilisation des ressources;
- 2.7 capital financier requis;
- 2.8 facilités d'entrée;
- 2.9 productivité;
- 2.10 flexibilité.

### **3. Facteurs déterminant les avantages compétitifs :**

- 3.1 part de marché;
- 3.2 qualité du produit;
- 3.3 cycle de vie du produit;
- 3.4 développement de produits;
- 3.5 prix compétitif;
- 3.6 fidélisation des clients;
- 3.7 potentiel de la concurrence;
- 3.8 savoir-faire technologique;
- 3.9 intégration verticale;

3.10 qualité du service.

#### **4. Facteurs déterminant les forces financières :**

- 4.1 profit net réalisé;
- 4.2 marge brute;
- 4.3 retour sur l'investissement;
- 4.4 fonds de roulement;
- 4.5 liquidité;
- 4.6 capital disponible;
- 4.7 dette à long terme;
- 4.8 risques sectoriels;
- 4.9 roulement d'inventaire;
- 4.10 croissance du marché.

Pour appliquer cette approche méthodologique avec le plus de succès possible, le propriétaire-dirigeant de l'entreprise, avec l'aide de ses principaux collaborateurs, complète chaque grille en apportant une appréciation la plus exacte possible sur chaque facteur observé. Il revient aux utilisateurs de retenir et de choisir les facteurs qui cadrent le mieux avec leurs activités. Ces grilles sont présentées de la page 13 à 16 du présent document. Cet exercice nécessite la participation active des membres de l'équipe de direction et l'appui de données et d'information pertinentes pour justifier le résultat accordé. L'encadrement par un conseiller en management vous facilitera l'exercice et permettra d'identifier et d'élaborer la meilleure position stratégique pour votre entreprise.

La moyenne de chaque groupe de facteurs est alors reportée sur le graphique en pointant le résultat obtenu sur l'axe prévu à cette fin et en réunissant ces quatre points par des lignes. Cet exercice permet d'obtenir un polygone à quatre côtés indiquant l'importance et la direction de l'évaluation. L'addition la plus élevée des deux résultats sur les axes opposés à chacun donne un vecteur directionnel indiquant une location spécifique dans le tableau correspondant à une position stratégique dominante; conservatrice, agressive, défensive ou compétitive.

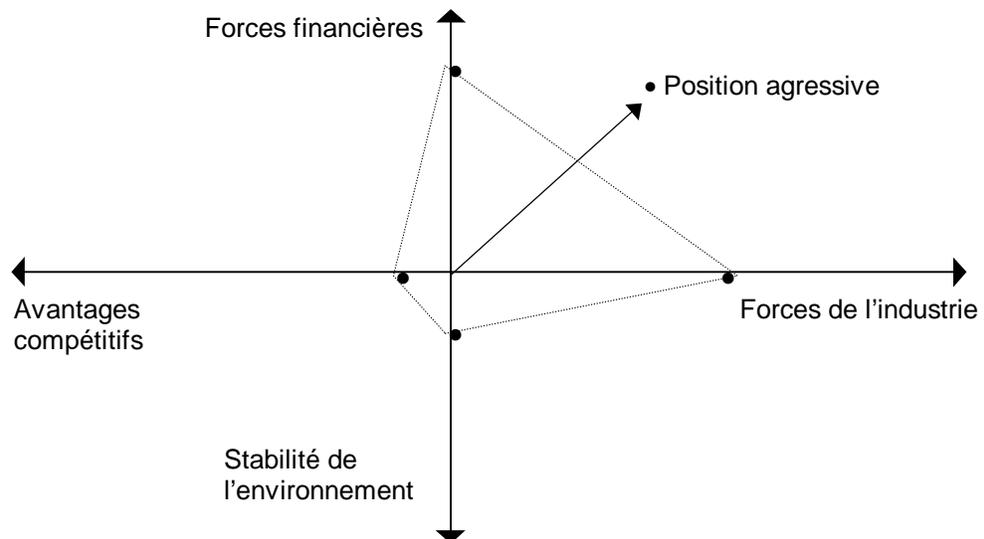
Il est très important d'analyser tous les facteurs et plus particulièrement les plus faibles et les plus forts de chaque groupe. Veuillez utiliser les espaces disponibles dans chaque groupe d'évaluation, afin d'identifier les facteurs critiques et les actions à prendre pour améliorer la situation.

L'exercice d'évaluation des quatre groupes de facteurs permet d'identifier la position stratégique dominante pour l'entreprise.

Les différentes positions stratégiques peuvent s'illustrer et se commenter de la façon suivante :

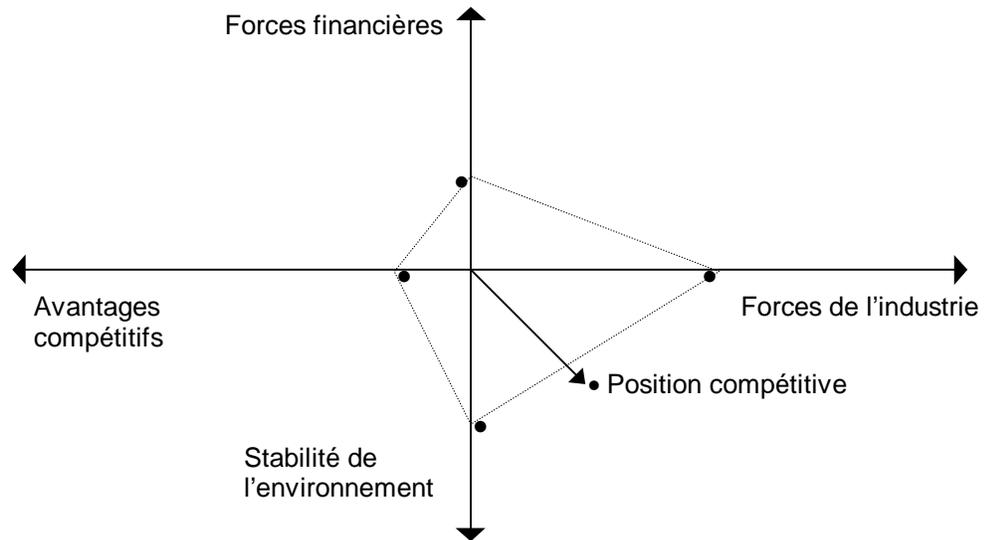
### 1. POSITION STRATÉGIQUE AGRESSIVE :

Cette position est celle d'une industrie attrayante avec peu de turbulences et d'instabilité dans l'environnement. L'entreprise profite d'avantages compétitifs certains tout en étant appuyée par une très bonne situation financière. L'arrivée de nouveaux et d'importants concurrents pourrait bouleverser cette situation fort intéressante. L'entreprise se doit de profiter au maximum de toutes les occasions qui se présentent pour maintenir ou renforcer sa position stratégique. Elle peut en outre envisager des acquisitions dans son secteur, viser une expansion de marché plus large ou plus spécialisée, augmenter sa part de marché par l'addition de nouveaux produits, se concentrer davantage sur ses produits rentables et à potentiel de développement, mettre davantage l'accent sur sa stratégie de différenciation, envisager une stratégie d'intégration verticale ou de domination par les coûts.



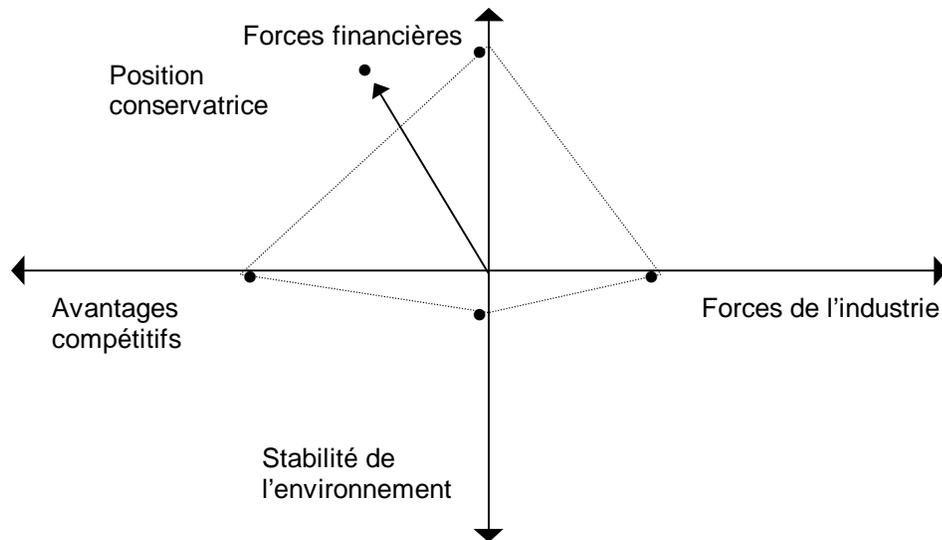
## 2. POSITION STRATÉGIQUE COMPÉTITIVE :

Cette position est fortement dominée par les forces de l'industrie qui démontrent aux entreprises de nombreux intérêts d'y oeuvrer. L'entreprise possède des avantages compétitifs dans un environnement très instable. Son principal facteur critique est sa situation financière moyenne. L'entreprise se doit d'investir dans sa productivité, réduire les coûts de fabrication, protéger ses avantages compétitifs, envisager la différenciation de ses produits, mettre au point un marketing de confiance pour ses produits, renforcer son équipe de vente, améliorer ou augmenter sa gamme de produits, se réseauter, fusionner avec une entreprise, etc. Bref, l'entreprise se doit d'être vigilante, car elle ne peut capitaliser sur ses forces financières pour réussir. Sinon, cela pourrait la placer dans une position stratégique instable pouvant entraîner sa disparition.



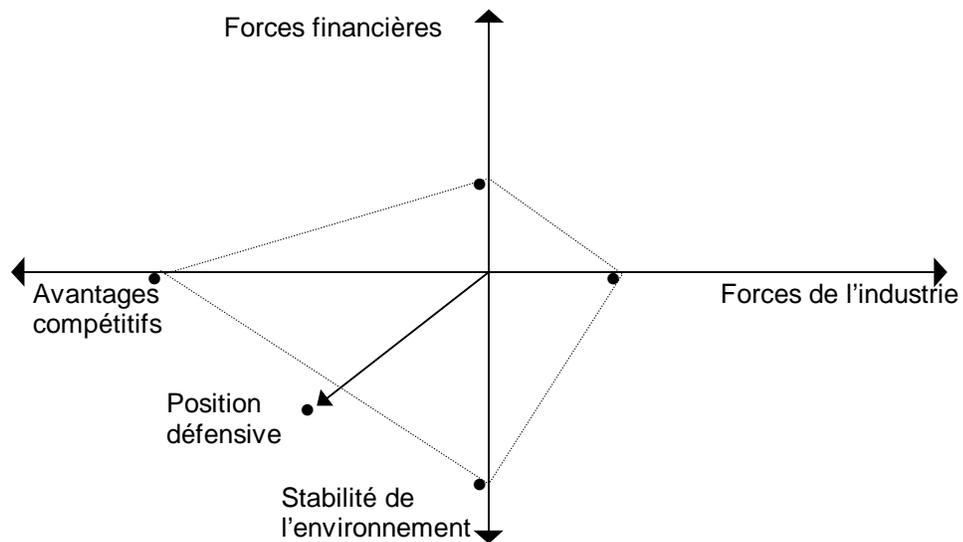
### 3. POSITION STRATÉGIQUE CONSERVATRICE :

Cette position est principalement marquée par une très bonne situation financière dans un marché stable avec peu de croissance. L'entreprise possède peu d'avantages compétitifs dans un environnement stable. L'entreprise se doit de profiter de sa force financière pour améliorer sa situation globale. Elle peut élarger sa gamme de produits, protéger et renforcer ses produits rentables, lancer de nouveaux produits, réduire ses frais, envisager de l'expansion dans des nouveaux marchés à potentiel de développement, élargir les marchés actuels. Bref, le dirigeant doit s'appuyer sur une analyse prudente des possibilités offertes et adopter une approche conservatrice.



#### 4. POSITION STRATÉGIQUE DÉFENSIVE :

Cette position est fortement marquée par l'absence d'avantages compétitifs et une faiblesse financière importante de l'entreprise dans une industrie peu attrayante et un environnement très instable. L'entreprise se concentre uniquement sur quelques produits dont les marchés possèdent peu de potentiel. Elle se doit, pour s'y maintenir, réussir à concentrer ses efforts sur le contrôle et la réduction des coûts des produits rentables. Elle doit segmenter davantage son marché ou se préparer à se retirer du marché, éliminer les produits non rentables, réduire fortement ses coûts, diminuer la capacité de production, liquider, désinvestir, établir de nouvelles alliances, trouver de nouvelles occasions peu coûteuses, sinon elle risque de disparaître.



Nous vous invitons à faire cet exercice de positionnement stratégique en utilisant les formules en annexe, afin de découvrir la stratégie globale à adopter pour votre entreprise.

Pour mieux comprendre son application, n'hésitez pas à communiquer avec le conseiller en développement industriel de votre région.

# ÉVALUATION DE L'INDUSTRIE

## 1. FACTEURS DÉTERMINANT LA STABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT :

1. Changements technologiques	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
2. Barrières à l'entrée	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
3. Taux d'inflation	Élevé	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
4. Capital requis	Élevé	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
5. Variation de la demande	Forte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
6. Comportement d'achat	Instable	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Stable
7. Prix des produits	Élastique	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Inélastique
8. Pression de la concurrence	Forte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
9. Changements démographiques	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
10. Contestation du produit	Forte	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
11. Autre			

Moyenne - 10 = \_\_\_\_\_

**Facteurs critiques :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Commentaires :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Actions à prendre :** \_\_\_\_\_

---

---

---

## ÉVALUATION DE L'INDUSTRIE

### 2. FACTEURS DÉTERMINANT LES FORCES DE L'INDUSTRIE :

1. Potentiel de croissance	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Fort
2. Potentiel de profit	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Fort
3. Stabilité financière	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
4. Savoir-faire technologique	Simple	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Complexe
5. Compétence des employés	Peu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Beaucoup
6. Utilisation des ressources	Inefficace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Efficace
7. Capital financier requis	Élevé	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faible
8. Facilités d'entrée	Facile	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Difficile
9. Productivité	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
10. Flexibilité	Peu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Beaucoup
11. Autre													

Moyenne = \_\_\_\_\_

**Facteurs critiques :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Commentaires :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Actions à prendre :** \_\_\_\_\_

---

---

---

## ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

### 3. FACTEURS DÉTERMINANT LES AVANTAGES COMPÉTITIFS :

1. Part de marché	Petite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Grande
2. Qualité du produit	Inférieure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Supérieure
3. Cycle de vie du produit	Déclin	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Introduction
4. Développement de produit	Lent	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Rapide
5. Prix compétitif	Supérieur	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inférieur
6. Fidélisation des clients	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
7. Potentiel de la concurrence	Fort	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faible
8. Innovation	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Élevée
9. Intégration verticale	Faible	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte
10. Qualité du service	Inférieure	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Supérieure
11. Autre													

Moyenne - 10 = \_\_\_\_\_

**Facteurs critiques :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Commentaires :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Actions à prendre :** \_\_\_\_\_

---

---



## ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

### 4. FACTEURS DÉTERMINANT LES FORCES FINANCIÈRES :

1. Profit net réalisé	Faible	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Élevé
2. Marge brute	Petite	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grande
3. Retour sur l'investissement	Faible	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Élevé
4. Fonds de roulement	Faible	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Élevé
5. Liquidités	Peu	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Beaucoup
6. Autofinancement de l'actif	Faible	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Élevé
7. Dette à long terme	Élevée	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Faible
8. Risques dans le secteur	Beaucoup	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Peu
9. Roulement d'inventaire	Lent	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Rapide
10. Croissance du marché	Faible	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Forte
11. Autre			

Moyenne = \_\_\_\_\_

**Facteurs critiques :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Commentaires :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Actions à prendre :** \_\_\_\_\_

---

---

---

**MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA POSITION STRATÉGIQUE**

