

---

# STRATÉGIE D'ENTREPRISE

---

## *THESIS MASTERS IN MASTER NEGOCIATION & MANAGEMENT DES AFFAIRES*

*Campus and Date : 2019 - 2021*

*Supervisor : M.*

*COMPILATIO Similarity Index: (to be completed by supervisor)*

*Please indicate if this document is Confidential*

*YES NO*

## Remerciements

---

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué au succès de mon programme d'alternance et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier, mon directeur de mémoire M. M, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'EMLV et les intervenants professionnels responsables de ma formation pour avoir assuré la partie théorique.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux personnes suivantes pour leur aide dans la mise en œuvre de ce mémoire :

Monsieur H. qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde des affaires. Il a partagé ses connaissances et expériences dans ce milieu, tout en me donnant confiance et une grande indépendance dans la réalisation de mes différentes tâches.

Mademoiselle C., pour avoir relu et corrigé mon mémoire. Ses conseils de rédaction ont été très précieux.

Mes parents, pour leur soutien constant et leurs encouragements.

## **Résumé**

Dans le cadre de mon master en négociation et management des affaires, j'ai choisi de traiter des sujets liés à mes activités professionnelles. Étant de formation réseau informatique et ayant évolué plusieurs années au sein d'acteurs de la transformation numérique, c'est tout naturellement que j'effectue un mémoire à ce sujet.

Ce mémoire de recherche est un article sur la stratégie d'entreprise, mais plus particulièrement appliqué aux entreprises du service numérique. L'objectif est d'analyser l'écosystème de ces entreprises et de leur fournir des suggestions pour maintenir et améliorer leur compétitivité.

Mots clés : Stratégie, SSII, numérique

## **Abstract**

As part of my master's degree in negotiation and business management, I chose to deal with topics related to my professional activities. Being trained in computer networks and having worked for several years in the digital transformation industry, it is quite natural that I am writing a thesis on this subject.

This research paper is an article on corporate strategy but more particularly applied to digital services companies. The objective is to analyze the ecosystems of these companies and provide them with suggestions to maintain and improve competitiveness.

Mots clés : Strategy, IT engineering company, digital

# Table des matières

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Revue littéraire</b> .....	<b>7</b>
1.1 <i>La stratégie et ses composantes</i> .....	7
1.1.1 Définition.....	7
1.1.2 Les concepts de la stratégie .....	10
1.1.3 La corrélation entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise .....	13
1.1.4 Approche sociologique stratégique .....	14
1.1.5 Niveaux stratégiques.....	15
1.1.6 Les composantes de la stratégie .....	17
1.1.7 La démarche stratégique.....	19
1.2 <i>Les Entreprises du Service Numérique</i> .....	35
1.2.1 Environnement.....	35
1.2.2 Tactique & Business model .....	36
1.2.3 Stratégies .....	37
1.2.4 Facteurs clés de succès .....	38
1.2.5 Pression concurrentielle.....	39
1.3 <i>Conclusion</i> .....	41
1.4 <i>Hypothèse de recherche</i> .....	41
<b>2 Enquête de terrain et méthodologie</b> .....	<b>42</b>
2.1 <i>Intérêt de la méthode quantitative retenue</i> .....	42
2.2 <i>Échantillon retenu</i> .....	45
2.3 <i>Matériel et procédure</i> .....	49
<b>3 Résultats et analyses</b> .....	<b>55</b>
3.1 <i>Procédure d'analyse de données</i> .....	55
3.2 <i>Présentation des résultats</i> .....	55
3.3 <i>Interprétation des résultats</i> .....	69
<b>4 Discussions et conclusion</b> .....	<b>71</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>85</b>

## Introduction

---

Les entreprises du service numériques sont le socle de la transformation digitale. Ce sont en effet les principaux acteurs qui s'attellent à la bonne conduite de la transformation digitale en faveur de leurs clients, ces derniers sont pour la plupart de grands acteurs des divers secteurs économiques. Dès lors que nous abordons le sujet de la transformation numérique, on parle souvent de la clientèle des ESN et non de ces dernières elles-mêmes ainsi que de leurs stratégies globales d'entreprise. Cette étude concerne donc les stratégies globales d'entreprise, notamment dans le secteur des ESN (Entreprises du service numérique). La finalité de cette étude est d'analyser ce secteur et d'en dégager des recommandations afin d'optimiser sa compétitivité. (Audouze, F., Bellec, J., Dréan, G., Figer, J., Genuys, F., Jousset, G. & Segrestin, B. (2005))

En effet, mes années d'apprentissage au sein de la société X Team qui est une ESN (Entreprise de Services du Numérique) m'ont permis de mettre en exergue certaines lacunes concernant la société, mais plus largement des entreprises évoluant dans ce secteur. Ce type d'entreprise est dans le secteur des services informatiques.

Il est important de faire la différence entre les secteurs « Édition de logiciel » et « Service informatique ». En effet, ces deux secteurs appartiennent à la même filière « informatique », mais ne se situent pas au même niveau. L'édition de logiciels (comme Adobe, SAP, Microsoft, etc.) est en amont de la filière. Les services informatiques (comme Atos, Accenture, CGI, etc.) sont en aval de la filière. Certains éditeurs de logiciel font du service et certaines ESN proposent des solutions développées en interne (ou avec des brevets acquis à la suite de fusions acquisition), mais les activités principales de ces secteurs sont séparées. Il y a une synergie forte entre ces secteurs (éditions de logiciels, service informatique). Dans le secteur du service informatique, il existe plusieurs métiers : l'intégration de systèmes d'information, l'infogérance et le conseil en informatique qui sont les segments principaux du marché. Il est aussi important de distinguer l'activité de conseil en informatique (IT consulting) des autres types de conseils des affaires (Business Consulting ou Management Consulting ou ce qu'on appelle consulting en général par abus de langage sans précision).

Dans ce mémoire, nous répondrons à la problématique suivante : **En quoi la mise en place d'une stratégie globale permettrait-elle de se procurer des avantages concurrentiels dans le milieu des ESN ?**

En effet, chaque ESN en fonction de ses objectifs définit une stratégie à adopter. Dans le cas mon entreprise, X Team, elle a choisi une stratégie généraliste. En effet, cette stratégie capitalise sur la variété des expériences de développement.

Pour répondre à cette problématique, j'ai recours à la méthode descriptive en présentant les différentes bases des concepts de la stratégie qui ont pu être développés au travers des différentes recherches et analyses d'auteurs spécialisés dans la stratégie d'entreprise qui mettent en exergue l'intérêt majeur des stratégies au travers du développement des modèles d'entreprises en fixant des objectifs déterminés mais également au travers de la mise en place de ces objectifs qui se révèlent souvent primordiaux à la bonne réalisation de la stratégie déterminée par l'entreprise. Ainsi au travers de la revue littéraire, nous allons ainsi pouvoir prendre connaissance et analyser les différents concepts stratégiques majeurs dans le domaine de la stratégie d'entreprise et pouvoir faire une analyse de l'intérêt de la méthode au travers des différents concepts développés. Puis dans une seconde partie, nous allons explorer le domaine spécifique des Entreprises du Service Numérique afin de comprendre leurs activités, leur champ d'intervention, l'attente de leurs clients et ainsi pouvoir déterminer les mesures stratégiques développées au sein du secteur afin que les entreprises puissent développer un business cohérent et adapté aux évolutions du secteur, et ce dans un seul objectif de se pérenniser dans leur domaine d'intervention et ce face à la concurrence de plus en plus accrue sur le secteur sur les dernières années. Puis dans une troisième partie, nous allons procéder à une étude quantitative auprès d'entreprises du secteur numérique afin de les interroger sur leurs orientations stratégiques. Au moyen d'un questionnaire, les différentes sociétés interrogées ont pu nous fournir des éléments que nous avons pu collecter puis analysés afin de pouvoir nous orienter vers une discussion des résultats formulés permettant ainsi de rallier les données théoriques développées au travers de notre revue littéraire et les informations pratiques communiquées par les entreprises du secteur ciblé par notre problématique.

# 1 Revue littéraire

---

## 1.1 La stratégie et ses composantes

### 1.1.1 Définition

L'analyse de la stratégie commerciale consiste en deux grandes étapes majeures : l'exploration de l'analyse externe des facteurs environnementaux structurels et l'analyse interne des ressources propres de l'entreprise sont évaluées vis-à-vis des principaux concurrents. Le développement principal de la dernière décennie a été principalement le développement académique. Pour les théoriciens des ressources, chaque entreprise dispose d'une combinaison spécifique de ressources qui peuvent offrir des avantages lors de la mise en œuvre de certaines stratégies. Pour les théoriciens de la concurrence, une industrie (ou groupe stratégique) est considérée comme homogène, car il est régi par les mêmes facteurs structurels, qui déterminent le même comportement. (Porter ; Raymon-Alain Thietart ; Grandval ; Vergnaud)

Les théoriciens des ressources estiment que les industries sont hétérogènes parce qu'elles sont composées d'entreprises ayant une combinaison spécifique de ressources et de compétences. Dans ce cas, la stratégie consiste à choisir un ensemble d'actions pour une entreprise donnée, exploiter pleinement les fonctions spécifiques de ses ressources et de ses compétences. Il est toutefois primordial que son portefeuille ait de la valeur sur le marché sélectionné.

La concurrence entre entreprises réside dans l'application d'ensemble de ressources et de compétences communes disponibles à toutes les entreprises. Toutefois, chaque entreprise peut se protéger de la concurrence grâce à l'ingéniosité et maturité de son portefeuille client. L'homogénéité des entreprises a conduit à l'émergence de stratégies contraintes par la structure industrielle, tandis que l'hétérogénéité a créé un espace de monopole dans lequel chaque entreprise peut déterminer plus librement son comportement.

C'est ainsi que Chamberlain a décrit la concurrence monopolistique en 1933, dans cette perspective, se référant au troisième principe de la stratégie de guerre, l'entreprise doit s'efforcer de se distinguer de ses concurrents afin d'obtenir la domination du marché, lui donnant ainsi une grande liberté et liberté d'action. À cette fin, l'entreprise doit s'efforcer de constituer un portefeuille de ressources précieuses dans une certaine fourchette, car la concurrence est féroce. Cela garantit les différences recherchées et la pérennité des avantages obtenus. La stratégie d'entreprise s'exerce dans un environnement instable et incertain.

Produire des produits de haute qualité avec un bon processus ne permet pas aux entreprises de survivre à long terme. Pour survivre, l'entreprise doit innover. Pour une entreprise, l'innovation est un moyen de la rendre unique, se démarquer des concurrents et changer les règles du jeu dans son secteur d'activité. Il s'agit également d'une menace permanente pour modifier les conditions de concurrence, ce qui peut réduire ou éliminer l'avantage concurrentiel que les entreprises tirent de l'originalité de leur portefeuille de ressources. N'ayant pas la certitude d'innover de façon planifiée ni d'anticiper pleinement ses effets, une entreprise qui modifie son portefeuille de ressources pour l'innovation se trouvera dans une situation incertaine. Lorsque l'innovation vient de l'environnement, les entreprises non innovantes seront confrontées à différentes menaces, selon qu'elles disposent ou non d'un portefeuille de ressources capables de s'adapter aux nouvelles conditions de concurrence ou qu'elles peuvent s'adapter rapidement à faible coût. (Bourguignon ; Julien ; Ruffieux)

C'est pourquoi l'approche stratégique basée sur l'environnement concurrentiel fondé sur l'innovation est un processus incertain avec un facteur de chance. L'adaptabilité et la rapidité aident à réduire les risques associés aux changements soudains et inattendus des conditions de concurrence.

Dans cet environnement concurrentiel dynamique et imprévisible, la stratégie d'entrée prend tout son sens. Une entreprise doit-elle être pionnière et prendre des risques pour bénéficier d'une domination temporaire du marché ?

En management stratégique, tout comme en stratégie militaire, la prise de décisions stratégiques dépend de la forme de concurrence entre acteurs économiques. Ces prises de décisions dépendent également de la nature et de la quantité de ressources dont disposent les adversaires. Cela peut inciter ceux-ci à agir vite, à reculer les échéances, à multiplier des actions de faible amplitude, à s'allier pour accroître les ressources disponibles, à coopérer plutôt qu'à combattre, à dissuader d'agir pour éviter de combattre.

Dans ce sens, la politique générale d'entreprise comprend le développement d'un portefeuille de ressources avec les attributs suivants : elle a un fort potentiel et peut contribuer à la stratégie de positionnement que l'entreprise peut choisir, des entreprises qui surpassent leurs concurrents et assurent la pérennité de ces avantages. De nombreux auteurs tentent de clarifier la définition des ressources stratégiques. Les ressources sont définies comme « un ensemble de ressources et de capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, adaptables et spécialisées, qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel ».

En ce sens, la stratégie peut être considérée comme un fil conducteur guidant le processus d'acquisition et de développement des ressources stratégiques.

Ainsi, en peu de temps, la stratégie de l'entreprise a subi de profonds changements tant dans sa définition que dans son cadre théorique. Inspirée par la stratégie militaire et les principes de la guerre, la stratégie d'entreprise était à l'origine définie comme l'art du combat dans le domaine de la compétition.

Il vise à gagner l'avantage d'un ou plusieurs concurrents à travers des exercices stratégiques : affronter, partager, persuader ou éviter de se battre.

Ce sont des stratégies de positionnement : d'une part, le terrain, le choix des adversaires, des alliés et le timing, d'autre part, la stratégie d'allocation des ressources, la nature et l'importance des ressources allouées à l'exercice stratégique. Au cours des dernières années, le concept principal de cette stratégie a impliqué l'acquisition et la maîtrise de ressources et de compétences afin que l'entreprise puisse se distinguer de ses concurrents, déployer ses activités, innover ou être suffisamment flexible pour s'adapter aux évolutions du marché, à l'environnement ou encore au management stratégique de ses concurrents.

Il s'agit d'un concept positif de stratégie, défini comme un ensemble de décisions ou d'intentions intentionnelles qui peuvent être clairement exprimées.

L'idée derrière « le concept de la stratégie est caractérisé par de multiples réalités. En effet, elle peut être abordée pour décrire et comprendre les comportements des personnes (Crozier & Friedberg, 1977), ceux des groupes (Allison, 1971), ceux des organisations (Andrews, 1987; Bower, 1983; Chandler, 1962; Mintzberg, 1990) ». Bien qu'elles disposent de multiples facettes, on peut établir que la stratégie est toujours présente dans les processus décisionnels qui influencent le cours des organisations. C'est grâce notamment au travers de choix purement stratégiques que le domaine du numérique s'est développé progressivement au cours des dernières années. Ainsi, nous pouvons analyser que la stratégie est composée d'une part, d'intuition et d'autre part, d'exercice de réflexion et de calcul de risques prenant en considération le jugement ainsi que l'expérience des preneurs de décisions. D'ailleurs, le succès, la pérennité, voire même la survie des organisations sont dépendantes des choix stratégiques des dirigeants ainsi que l'habileté de ceux-ci à les exécuter de manière judicieuse. Selon cette perspective abordée ci-haut, Allaire et Firsirotu définissent « la stratégie comme un ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné (2004) ».

## 1.1.2 Les concepts de la stratégie

### *1.1.2.1 Le concept de la stratégie dans le domaine militaire*

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia* (stratégie), qui signifie l'art des généraux. L'art de coordination des opérations militaires au combat. D'autres sources indiquent que le mot stratégie vient du grec et se compose de deux parties : *stratos* signifie l'armée et *agos* signifie je dirige, donc malgré les différences étymologiques, le sens est le même. C'est l'art du leadership visant à diriger ses forces armées vers la victoire : c'est l'art de penser aux voies et moyens nécessaires de la victoire. De cette façon, deux genres peuvent être distingués : l'art de la guerre et la structure de la stratégie militaire.

### *1.1.2.2 L'art de la guerre selon Sun Tzu*

En 500 av. J.-C., le général chinois Sun-Tzu était considéré comme le premier général à utiliser la stratégie en temps de guerre dans son œuvre « L'art de la guerre ». Grâce à la traduction française du père Amit, ce texte a attiré l'attention de l'Occident pour la première fois en 1772. En effet, il existe de nombreux documents sur l'existence de Sun Tzu, certaines personnes nient qu'il soit tel que Samuel B.Griffith, même s'il a bien existé, certaines personnes ne savent pas si les œuvres qui lui sont attribuées sont de sa personne. Mais les détails trouvés dans ce livre sont en faveur d'une œuvre créée au Ve siècle av. J.-C.. , divisé en 13 articles, « l'Art de la guerre » décrit une philosophie complètement primitive du comportement de guerre, dans laquelle les stratèges se concentrent principalement sur la défaite des plans de l'ennemi et d'assurer leur propre protection, plutôt que de chercher à éliminer les armées adverses.

La logique de ces 13 articles peut être résumée comme suit :

- I. Les bases de l'art militaire : la guerre est vitale pour le pays, la province de la vie et de la mort, et le chemin menant à la survie ou à la destruction. Par conséquent, il est nécessaire de mener des recherches approfondies sur cinq aspects : l'influence morale, les conditions météorologiques, terrain, autorité et doctrine.

- II. Façons de mener la guerre : Sun Tzu a proposé de se battre au bon moment pour sauver des vies et s'assurer que l'argent et les fournitures n'étaient pas épuisés, il a donc suggéré de traiter les prisonniers avec bonté et de chercher à les assimiler.
- III. Stratégie adoptée : (Plan pour neutraliser l'adversaire) : L'idée centrale de cet article est le fait d'attaquer l'ennemi en premier, aussi la meilleure victoire est la victoire sans combat. Par conséquent, la stratégie est liée à la manœuvre à un certain moment de la bataille, cet avantage étant obtenu par une compréhension complète de l'ennemi et de soi-même.
- IV. Préparation au combat : la victoire vient de l'attention afin d'éviter la moindre erreur, il faut tout planifier, faire face à toutes les situations possibles et comprendre nos forces et faiblesses ainsi que celles de l'ennemi.
- V. La capacité de commander des troupes : L'idée présentée ici est qu'un grand nombre de combinaisons de troupes peuvent être conçues pour la victoire, et un bon chef est quelqu'un qui sait comment devenir une personne incontestable de ses troupes. Son pouvoir est de montrer le courage et la bravoure dans le but de générer la force dans la faiblesse.
- VI. De la fluidité de la manœuvre : Ce principe permet de choisir l'heure et le lieu de combat les plus avantageux, et il permet de répondre à l'évolution des actions de l'ennemi.
- VII. Les avantages à obtenir : Sur le champ de bataille, il est primordial de créer une position supérieure, et cela dépend d'une bonne logistique, d'une parfaite organisation et de bons systèmes d'information.
- VIII. Suggestion d'action : Dans cet article, Sun Tzu spécifie les variables de base que tout chef militaire doit garder à l'esprit pour assurer la victoire, ainsi que l'environnement et le terrain qui déterminent l'action.
- IX. Tactique et intelligence stratégique : L'article 9 traite principalement de questions purement militaires. Il fournit des principes généraux à suivre pour occuper le terrain et tirer du signal le plus faible.
- X. La maîtrise du terrain : En sachant où les deux armées peuvent occuper le terrain, vous pouvez définir la formation dont vous avez besoin pour préparer les troupes et décider de combattre ou de reporter le combat.
- XI. Actions basées selon les types de terrain : À ce stade, Sun Tzu recommande de prendre les mesures appropriées pour chaque type de terrain, quel que soit le type de terrain.

L'opération doit toujours se faire rapidement pour vous surprendre et profiter du fait que l'ennemi n'est pas prêt ou surpris.

- XII. Les possibilités de combattre par le feu : Ce type de violence n'est raisonnable que lorsque la victoire ne peut être remportée, car pour Sun Tzu, le but de la guerre n'est pas de désoler, mais d'apporter la paix dans le pays.
- XIII. Le recours aux agents secrets : Afin de combattre efficacement l'ennemi, il est nécessaire de connaître la situation de l'ennemi par le biais d'agents infiltrés.

Les principes de Sun Tzu constituent un ensemble parfaitement cohérent et sont également une source importante d'inspiration dans l'ère économique d'aujourd'hui.

### *1.1.2.3 La structure de la stratégie militaire, Von Clausewitz*

L'œuvre de Carl von Clausewitz constitue l'un des essais militaires les plus riches et les plus connus. Clausewitz estime que la guerre est une simple continuation de la politique par d'autres moyens. Par conséquent, la guerre est un engagement global et durable visant à affaiblir progressivement l'adversaire. De l'avis de Sun Tzu, la guerre est plus ingénieuse pour amener l'adversaire à abandonner la bataille, y compris son idéologie.

Clausewitz pense que la stratégie est avant la bataille, elle peut être définie comme suit : « La stratégie consiste à utiliser les engagements à des fins de guerre. Par conséquent, il doit se fixer un objectif correspondant au but de la guerre. En d'autres termes, elle a formulé un plan de guerre et déterminé une série d'actions menant à cet objectif en fonction de l'objectif recherché ; par conséquent, elle a formulé des plans pour ces diverses batailles et organisé celle-ci pour se mener à bien. »

Selon la stratégie de SunTzu et Clausewitz, l'art de la guerre est la technique de la confrontation entre adversaires, mais avec l'avènement des armes nucléaires, une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de dissuasion a été introduite. Dans ce cas, la logique est inversée et le but est d'utiliser sa « force de réserve » pour persuader les adversaires d'éviter les conflits.

Ces différents concepts stratégiques militaires sont une source d'inspiration pour les chefs d'entreprise qui trouvent parfois que la logique stratégique « douce » (c'est-à-dire non offensive en matière de dissuasion) est bonne et peut avoir une plus grande diversité stratégique.

Ainsi, selon Gervais, la stratégie militaire s'est transposée au monde des affaires. En effet, on peut considérer que l'entreprise mène la lutte contre la concurrence, la clé de la concurrence est la survie, et elle essaye de changer l'environnement en explorant les plus grandes options et en lançant une campagne en son profit. Elle fera de son mieux pour exécuter le plan.

### 1.1.3 La corrélation entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise

À travers les points suivants, nous remarquons que la stratégie de l'entreprise nécessite certains éléments, éléments qui sont à fortiori issus de la stratégie militaire :

- I. La raison de la lutte, c'est-à-dire la poursuite ultime de l'entreprise.
- II. Le(s) lieu(x) de la bataille, la partie de l'environnement ou le marché de produits/services deviennent l'essence de la bataille.
- III. Comment se battre : La stratégie vous permet de saisir les opportunités et d'éviter les contraintes.
- IV. Le modus operandi de la lutte : faut-il déclencher une guerre ouverte ou se contenter du modèle de dissuasion ?
- V. Les moyens de guerre : c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix en (I) (II) (III) et (IV).
- VI. La mise en œuvre des moyens : à savoir la définition de l'activité et sa gestion
- VII. Contrôle des activités

Ces éléments peuvent être divisés en trois groupes, dont le premier groupe constitue l'objectif général de l'entreprise, qui comprend les options (I), et le second groupe correspond aux stratégies incluant les options (II) (III) (IV)) et (V), et d'autres options appartiennent à l'ensemble tactique.

Ainsi au travers des stratégies militaires développées précédemment, nous pouvons nous rendre compte que les étapes stratégiques sont très rigoureuses et amènent à des réflexions majeures notamment dans la prise en compte de l'environnement. L'analyse détaillée et précise de l'environnement est cruciale dans le cadre d'une orientation stratégique réfléchie qui à terme permettra d'obtenir des résultats positifs vis-à-vis des objectifs fixés. L'environnement est un des éléments les plus difficiles à paramétrer, à maîtriser, en raison des mouvements perpétuels environnants au domaine à développer, pour notre recherche précise au travers du domaine autour des entreprises de services numériques. En effet, leur

environnement s'appuie sur un nombre incalculable d'éléments, de paramètres, de situations et de circonstances, propres à un environnement de guerre comme détaillé dans les concepts précédents et ainsi son analyse et sa maîtrise sont les réels enjeux d'une stratégie de qualité et performante pour les entreprises du marché.

#### 1.1.4 Approche sociologique stratégique

Après la Seconde Guerre mondiale, la sociologie des organisations se développe rapidement. De nombreux auteurs de théorie de l'organisation abandonnent l'hypothèse de domination économique. Selon cette hypothèse, la stratégie n'est déterminée que par les forces du marché et de la concurrence. Ils tendent à imposer le rôle unique des participants comme processus structuré, car l'entreprise est composée d'individus alors que la fonction de l'organisation finale composée de groupes est le résultat de relations interpersonnelles ou de relations intergroupes.

La stratégie est au cœur du comportement social des individus et des organisations, et le problème fondamental est de comprendre comment les stratégies individuelles deviennent collectives et permettent la gouvernance de la complexité. M. Crozier estime que le comportement stratégique individuel est déterminé par la raison d'une part, qui est liée à la notion de la lutte-coopération, et d'autre part est déterminée par des relations de pouvoir interdépendantes.

Par conséquent, les gens se comportent de manière stratégique. Cela ne signifie pas qu'ils savent ce qu'ils veulent. Ils se fixent des objectifs et s'y tiennent de leur mieux. Leurs actions sont souvent ambiguës, changeantes et dépendent des opportunités qui se présentent. Ainsi, le passage du comportement individuel au comportement organisationnel produit une stratégie collective : comme le soulignent Michel Crozier et Erhard Freidberg, lorsque les acteurs intègrent une organisation, il utilise toujours une stratégie « Chaque protagoniste travaillera simultanément pour forcer les autres membres de l'organisation à répondre à leurs propres besoins (stratégie offensive) et contourner les contraintes en protégeant systématiquement leur liberté et leur marge de manœuvre (stratégie défensive). Bien entendu, l'importance de ces deux orientations stratégiques variera avec le temps et l'espace, en fonction de la situation et de la force spécifique de chaque participant. Cependant, ils coexisteront toujours dans toute stratégie d'action ».

La stratégie collective requiert une continuité et une intentionnalité suffisantes, et son émergence est due à une ou deux de ces quatre critères suivants :

- Former une vision forte pour inciter les membres de l'organisation à persévérer dans la poursuite de leurs objectifs
- Tout le monde a des objectifs communs dans l'organisation et est obligé de poursuivre ces objectifs parce qu'ils se rendent compte que ces objectifs résultent aussi par des objectifs personnels.
- Les protagonistes ont constaté qu'ils étaient volontaires pour partager des objectifs qui n'étaient pas les leurs.
- Un influenceur dominant impose avec succès ses objectifs formels et ses stratégies à l'ensemble de l'organisation en utilisant l'autorité.

Par conséquent, dans le même contexte, la détermination de la stratégie adoptée dans l'organisation est influencée par le réseau social, ce qui conduit à la relation entre les individus et la culture de l'organisation. Il s'agit d'un ensemble de croyances partagées et implicites qui s'inspire de l'histoire de l'entreprise et du domaine d'activité auquel elle appartient, de sa position dans un domaine donné ou de la position dominante d'une industrie particulière en son sein. Il interagit avec la représentation de l'organisation elle-même et de son environnement. Ensuite, comme discuté ci-haut, nous pouvons analyser que la stratégie doit être formulée afin d'être en adéquation avec l'environnement qui peut être de nature prometteuse ou à l'inverse plus hostile en fonction des orientations comportementales et sociologiques des individus et des entreprises. À cet effet, Thompson propose la théorie de la contingence qui suggère que lorsque les aspects primordiaux de l'environnement constituent des interrogations majeures, l'organisation aurait intérêt à les intégrer à l'organisation (Thompson, 1967; Hafsi, Fralich & King, 2019).

#### 1.1.5 Niveaux stratégiques

Certains auteurs comme Marchesnay et Andrew font une distinction entre la stratégie générale (stratégie d'entreprise) et la stratégie due aux activités.

La stratégie globale correspond à la politique globale de l'entreprise et est formulée par le directeur général. Pour Kenneth Andrew, cette stratégie est : « Un ensemble de décisions qui déterminent et révèlent des objectifs, des missions et des objectifs. Il produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs, et définit le domaine d'activité de

l'entreprise, le type d'organisation économique et humaine qu'elle entend développer, et ses intentions envers ses actionnaires et ses employés et la nature des contributions économiques et non économiques des clients et des collectivités. »

La stratégie d'activité est contrôlée par le responsable de l'unité. La décision prise au deuxième niveau est logiquement et formellement contrainte par la décision du premier niveau. Selon Kenneth Andrews, cette stratégie n'est pas aussi complète que le premier niveau. Elle couvre « Choix du produit ou du service et du marché pour les activités de l'entreprise ».

Ces deux niveaux sont étroitement liés, et dans les petites entreprises, ils sont complètement confondus.

Dans le même contexte, Marmuse a ajouté un troisième niveau d'orientation et d'attribution des responsabilités, qui est une stratégie opérationnelle. Ce niveau est essentiellement tactique. Par conséquent, la stratégie consiste à concevoir, préparer et exécuter les actions nécessaires pour mener à bien la stratégie. D'après Pierre Brechet : « La différence entre tactique et stratégie réside dans la nature et la complexité des informations traitées. La stratégie traite d'informations fluides et imparfaites, qui sont parfois combinées à des données précises, souvent probabilistes ou accidentelles. La tactique se concentre sur des objectifs spécifiques, observables et mesurables, et sur les effets tangibles que cette opération de base doit produire. Elle est intrinsèquement plus ferme et plus mécanique que la stratégie. »

**Figure 1 : Politique d'entreprise (source : Emerald Insight)**



### 1.1.6 Les composantes de la stratégie

Une analyse des différentes définitions des stratégies montre qu'elles comportent plusieurs éléments et que toutes les stratégies sont basées sur ces éléments. En d'autres termes, la compréhension de la définition de la stratégie repose sur la compréhension de cet ensemble d'éléments, ces éléments comprennent les missions (entreprise, vision, profession), le choix de l'activité (produits et services), la recherche sur la meilleure combinaison de ressources et actions (synergie), mode d'action (ressources mobilisées), mode de développement (croissance interne ou externe), compétences uniques (atouts), priorités (choix), préparation à des situations inattendues (scénarios).

- La mission (entreprise, vision, profession) : C'est un guide à suivre, mais le guide ne peut être trop vague ou trop rigide. Après avoir défini la mission, le choix de votre champ de bataille devient un problème. Que fera spécifiquement l'organisation ? Que produira-t-elle ? Où vendra-t-il ses produits ? En conséquence, à quelle concurrence devra-t-il faire face ?

Pour mieux éclairer cet élément, il faut définir ce qui suit :

- La profession : Il s'appuie sur une expertise technique, commerciale et managériale issue de la culture d'entreprise.
  - La vision : Correspondant à la volonté du dirigeant concernant l'entreprise, d'une part pour répondre aux besoins de l'environnement, d'autre part pour répondre aux souhaits de l'entreprise.
- 
- Le choix de l'activité (produits et services) : Il représente un choix important qui permet à l'entreprise de se concentrer sur un secteur privilégié, l'entreprise essaye donc de choisir ses activités de manière que les activités réduites soient compensées par des activités accrues, tandis que les activités rentables soutiennent celles qui le sont le moins ou qui consomment beaucoup de ressources.
  - La recherche sur la meilleure combinaison de ressources et actions (synergie) : A. Osborn utilise une formule célèbre pour expliquer ce phénomène : « $2 + 2 = 5$  », qui représente le fait que les effets complémentaires donnent un résultat plus élevé que la somme de chaque effet pris individuellement.

- Mode d'action (ressources mobilisées) : Ceux-ci sont définis comme des actifs stratégiques et les compétences dont une entreprise a besoin pour les mettre en œuvre afin d'accomplir ses tâches.
- Mode de développement (croissance interne ou externe) : Il existe deux modèles de développement, la croissance interne et la croissance externe. La croissance interne ou la croissance organique inclut la capacité de l'entreprise à en créer de nouvelles. Il s'agit généralement d'une chaîne de production, d'une capacité de recherche ou d'une capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique la relation entre plusieurs sociétés, le transfert d'actifs existants d'un protagoniste à un autre, et est en fait une combinaison totale ou partielle de deux ou plusieurs sociétés.
- Compétences uniques (atouts) : Quelle que soit la méthode de développement adoptée, elle repose idéalement sur les atouts ou les compétences uniques de l'entreprise. L'évaluation des forces ou des compétences uniques est une partie importante de la stratégie et s'oppose à la vision réductionniste des forces. Dans des situations difficiles à imiter, disposer des ressources et des compétences a un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises plus.
- Priorités (choix) : Il n'a à pas un seul chemin afin d'atteindre les objectifs commerciaux, mais plusieurs.
- Préparation à des situations inattendues (scénarios) : La formation de scénarios est une vision de l'évolution de l'environnement. Ces scénarios sont basés sur l'avenir possible d'hypothèses sur les tendances qui suivront certaines des variables clés qui caractérisent l'industrie en question.

Les éléments ci-dessus sont résumés dans le tableau n°1 ci-dessous :

**Tableau 1 : Composantes de la stratégie**

<b>La mission</b>	Qu'est-ce qu'on aime faire ? Possédons-nous un savoir-faire ??
<b>L'activité</b>	Qu'allons-nous faire ? Quel est notre marché cible ?
<b>Combinaison des ressources</b>	2+2=5
<b>Mode d'action</b>	Ressources, les matériaux, les finances
<b>Mode de</b>	Parmi les existantes (spécialisation, diversification, etc.)

<b>développement</b>	
<b>Compétences</b>	Quelles sont nos compétences uniques ? Sur laquelle/lesquelles capitalisé ?
<b>Priorités</b>	Par quoi commencer ? Quand ?
<b>Situations imprévues</b>	Comment gérer l'imprévu ?

Dans l'analyse de la stratégie au travers de ses composantes, nous pouvons nous rendre compte de l'importance de l'organisation internet mais il est également primordial de développer l'environnement, et ce sous tous ses aspects : économiques, politiques, légales, sociales et sociologiques. Ainsi, la stratégie est centrale et c'est grâce à ses choix d'orientation d'un phénomène comme notre exemple qui repose sur le domaine des entreprises de services numériques, put émerger et se développer de manière exponentielle et ce tout en s'adaptant continuellement à son environnement, qui pour notre cas présent se considère autour des évolutions d'un domaine d'activité.

#### 1.1.7 La démarche stratégique

Lorsqu'il s'agit de la formation de la stratégie, certaines personnes la voient comme un processus délibéré avant l'action de l'organisation, tandis que d'autres le voient comme un processus émergent qui se produit en même temps que l'action. En effet, selon Mintzberg, les stratégies émergentes sont celles qui émergent en réponse à des circonstances changeantes sans intention claire. Par conséquent, des stratégies efficaces peuvent être incarnées dans les endroits les plus étrangers et développées de la manière la plus inattendue. Certains auteurs considèrent le processus de développement de la stratégie comme des essais et des erreurs, « à l'aveugle », car il combine des actions intentionnelles et urgentes. Les actions délibérées sont provoquées par la volonté et les choix stratégiques, tandis que les actions émergentes sont provoquées par des événements plus ou moins favorables dans les plans de l'entreprise et dans l'environnement. En d'autres termes, la formation de la stratégie est l'effet combiné de la volonté et de l'opportunité, du choix et de l'opportunité par conséquent, pour les méthodes stratégiques, nous étudierons des méthodes bien pensées.

En abordant thème de la stratégie, et au travers d'une analyse que nous pouvons formuler il va de soi d'aborder la raison d'être de celle-ci. Tout d'abord, il n'est pas rare que cette dernière soit composée d'une double identité à porter différente. D'une part, il y a toujours une stratégie en cours qui découlent des décisions et des choix passés. D'autre part,

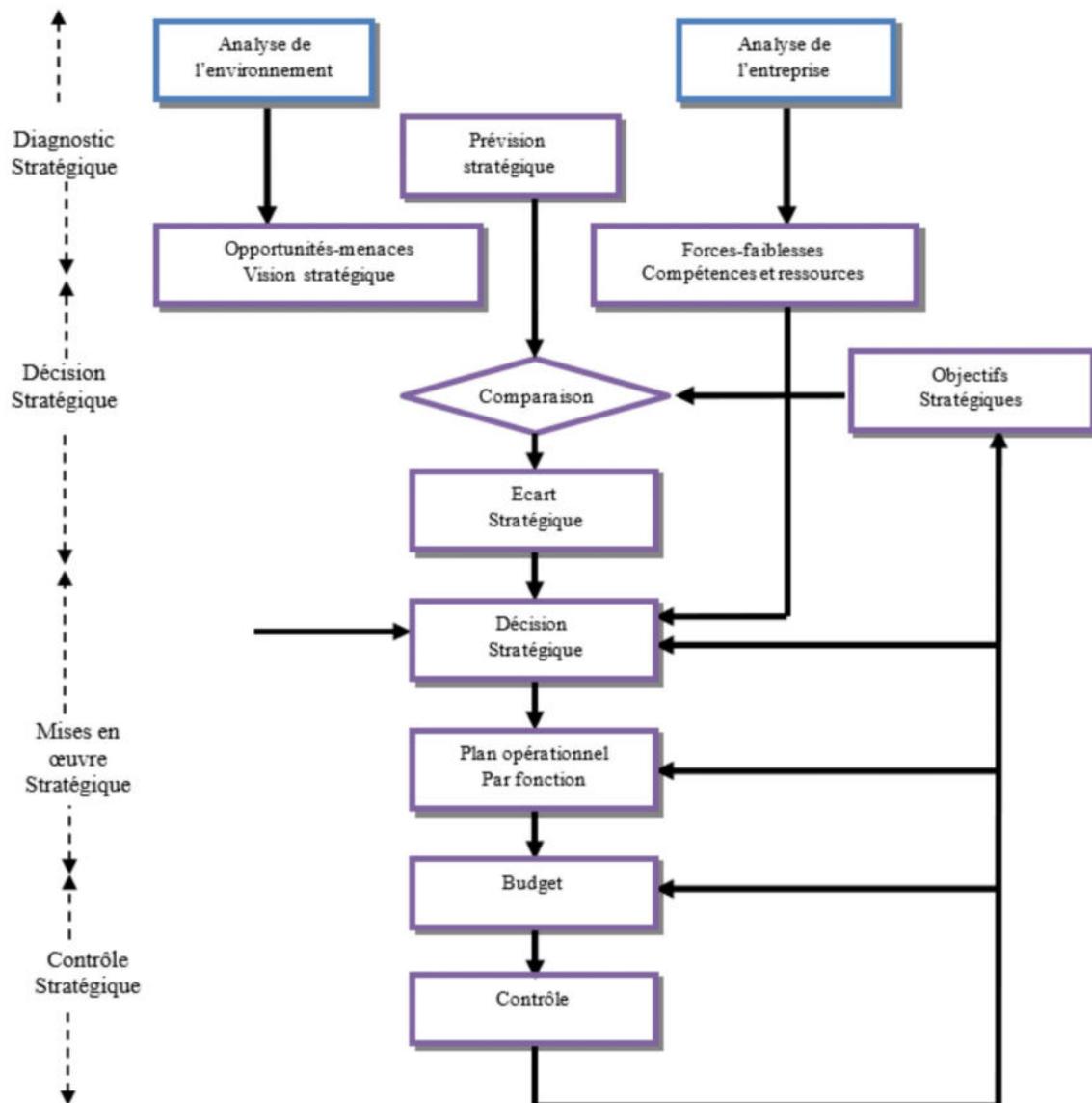
l'avenir de toute entreprise repose sur ce que nous appelons la méta-stratégie des dirigeants (Firsirotu & Allaire, 2004). Celle-ci a pour but de précéder cognitivement l'entreprise et ses activités. Cet effort mental a pour effet de repenser l'évolution à travers le temps de l'entreprise. Cette projection permet d'imaginer certaines situations ultérieures qui pourraient venir influencer de façon péjorative le cours de l'organisation. Ainsi, on peut avancer que l'essence de la stratégie est de se questionner sur le destin de l'organisation, mais aussi sur les incertitudes qui peuvent obstruer leur évolution.

#### *1.1.7.1 Étapes du processus de formulation de la stratégie*

Comme le précise M.Besseyre des Horts lors de la définition de la stratégie de l'entreprise, le développement stratégique se fait à travers un processus, la stratégie étant elle-même un processus : *« La stratégie est d'abord considérée comme un processus de gestion de l'entreprise : orienter le développement sur le long terme de l'entreprise... comprenant une série de décisions... liées au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs globaux et au choix parmi les options possibles... comprenant une série d'actions, un plan d'action... impliquant des domaines externes... et des domaines internes... impliquant la participation de nombreuses personnes, et ces personnes peuvent être différentes... ».*

À travers cette définition, l'auteur décrit l'action et les principales étapes qui constituent le processus stratégique.

En effet, J-P Helfer, M.Kalika et JacqueOrsoni ont suggéré le schéma suivant pour éclaircir le processus stratégique de l'entreprise, inspiré du modèle LCAG (ou SWOT).



**Figure 2 : La démarche stratégique (source : AUNEGE Université Paris Nanterre)**

### *1.1.7.2 Segmentation stratégique*

Pour une entreprise diversifiée, avant de faire un diagnostic, il faut étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise au regard de ses compétences de base, et éventuellement la décomposer en ensembles sous-homogènes, puis faire des découpages stratégiques.

Au terme de cette opération, la partie stratégie est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, nécessitant une expertise spécifique dont l'entreprise peut accumuler de l'expérience, et étant limité par les frontières

géographiques pertinentes. La partie stratégique représente un domaine de concurrence spécifique, entouré d'obstacles, représenté par divers titres, tel que le centre d'activité stratégique, l'unité commerciale stratégique (BU), le domaine d'activité stratégique et le groupe d'activité homogène.

Afin de subdiviser les activités stratégiques de l'entreprise, les critères suivants doivent être pris en compte :

- Type de client : Cette norme répond aux questions suivantes : L'activité comparée affecte-t-elle ou n'affecte pas les mêmes clients ?
- Fonction d'utilisation : Nous étudions si les produits des activités comparées répondent aux mêmes besoins, et si ces produits répondent aux mêmes critères d'achat.
- Canaux de distribution : On pense qu'en raison de la situation géographique spécifique, deux activités doivent être distinguées.
- Concurrence : L'apparition des mêmes concurrents est généralement la raison de leur regroupement dans un département stratégique.
- Technologie : Si elle représente aussi la dimension principale de la lutte concurrentielle, elle peut aussi constituer une base temporaire de segmentation.
- Structure des coûts : en vérifiant la structure des coûts de deux activités, on peut savoir si elles appartiennent au même département stratégique sur la base de cette norme.

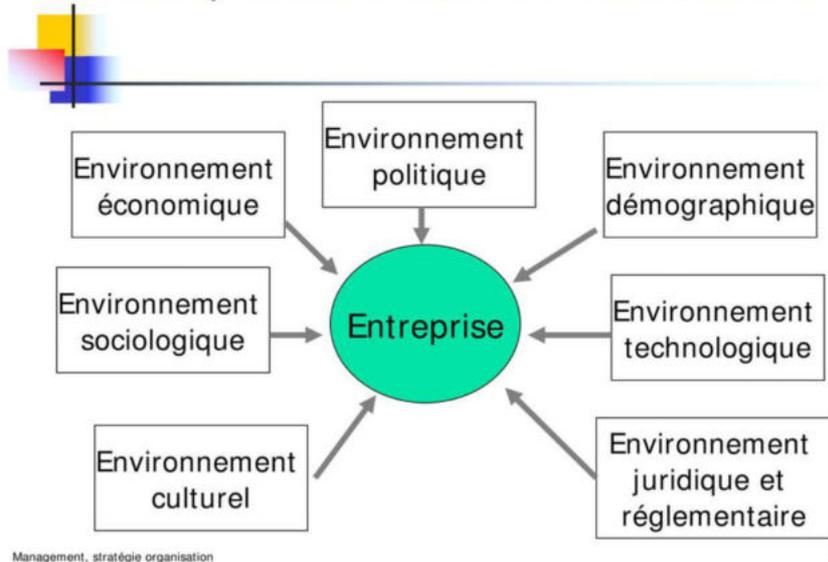
#### *1.1.7.3 Diagnostic externe*

Il comprend l'étude des principales tendances, afin de saisir les opportunités qui se présentent, mais aussi d'identifier les menaces, et son objectif est de déterminer les facteurs qui déterminent le succès (facteurs critiques de succès).

Le diagnostic externe peut être réalisé à deux niveaux, à savoir le diagnostic environnemental global et l'analyse sectorielle.

- Le diagnostic environnemental global : Il s'agit essentiellement d'observer l'environnement dans lequel évoluent les sociétés. Elle peut être composée de multiples aspects environnementaux (figure 3).

## Les multiples facettes de l'environnement



**Figure 3 : Analyse de l'environnement de l'entreprise (source : AUNEGE Université Paris Nanterre)**

En général, peu importe où se trouve l'entreprise, elle est insérée dans une pluralité d'environnements, ce qui peut affecter sa situation actuelle et la volonté stratégique future à des degrés divers.

- L'analyse sectorielle : L'objectif de l'analyse sectorielle est de définir avec précision l'organisation du secteur économique dans lequel l'entreprise va entrer et la position qu'elle entend occuper dans ce secteur. Cela dépend du produit, des clients et des concurrents. En effet, l'économie est composée de trois secteurs principaux : l'agriculture (premier secteur), l'industrie (deuxième secteur) et toutes les activités restantes sont classées dans les industries tertiaires.

Dans ce cas, le but de ce diagnostic externe est d'identifier les opportunités de développement et les menaces. Pour ce faire, il est nécessaire de prendre en compte ces quatre tendances :

- L'offre : Il s'agit ici de se focaliser sur l'offre déjà présente sur le secteur par les concurrents plus que sur ce qu'on propose.
- La demande : Étudier les groupes de clients, en particulier le comportement des acheteurs par rapport aux produits ou services : identité client, caractéristiques de satisfaction des produits, préférences de fonctionnalités, sensibilité au prix, conditions d'utilisation des produits.

- L'analyse des groupes stratégiques : Il s'agit d'analyser la situation, l'orientation du développement, le potentiel de développement, notamment la réaction des concurrents.
- L'analyse de la concurrence : Sa fonction est d'analyser le poids et la nature de la concurrence directe et indirecte. La recherche concurrentielle suit une structure établie et est divisée en plusieurs étapes.

#### *1.1.7.4 Diagnostic interne*

Le diagnostic interne est réalisé en évaluant le statut actuel de l'entreprise par rapport aux concurrents. Il ne s'agit pas de dire « on sait le faire », mais « comment le fait-on par rapport aux autres » ? Le but est de déterminer ses forces et faiblesses relatives de l'entreprise et sa ou ses compétences uniques qui lui sont immuables.

Le diagnostic interne consiste à mettre l'accent sur les facteurs suivants :

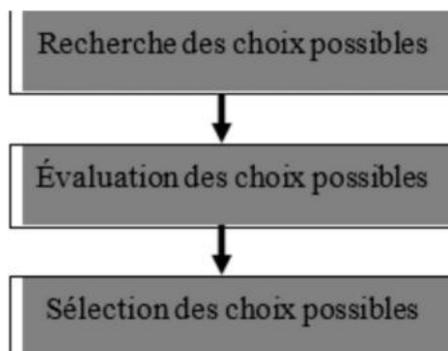
- **Fonction et processus** : Le diagnostic repose sur l'analyse continue des différentes fonctions et processus de l'entreprise.  
Pour mener à bien cette méthode d'analyse, il est primordial d'abord de distinguer trois étapes : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation de chaque fonction et choisir le mode d'évaluation en valeur absolue ou par rapport aux concurrents. Auquel cas, comparer l'entreprise avec le profil « idéal » en osmose avec son environnement.
- **Le savoir-faire et les ressources** : Les ressources sont définies comme des actifs stratégiques, qui sont nécessaires pour diffuser le savoir-faire. Par conséquent, leur diagnostic est essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En fait, en matière de ressources, il s'agit de déterminer tous les moyens internes et externes disponibles que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie, qu'il s'agisse de moyens physiques, financiers, humains ou immatériels. Cette opération vise donc à déterminer l'ensemble des connaissances et savoir-faire de l'entreprise.

### 1.1.7.5 Décision stratégique

H.Simon (figure 4) donne le modèle de prise de décision le plus connu, qui inspire une technique de sélection de stratégies. Le modèle comprend les étapes suivantes :

- I. La première couche représente l'intelligence, ou la recherche d'options possibles, c'est-à-dire l'observation et la compréhension, et la logique d'établissement de l'information d'action. Le point de départ, ce sont les objectifs et les écarts stratégiques de l'entreprise, ces derniers étant issus de la comparaison entre objectifs et prévisions, et les prévisions elles-mêmes sont le résultat d'analyses externes et internes.

La recherche de choix possibles peut être marquée par des faits rationnels limités : lorsqu'un manager trouve une solution « satisfaisante » par rapport à l'objectif fixé, cela le conduira à cesser de chercher des solutions possibles.



**Figure 4 : décision stratégique (source : AUNEGE Université Paris Nanterre)**

- II. La deuxième couche est la modélisation, ou l'évaluation des options possibles, ce qui signifie que l'entreprise utilise et interagit avec un système de modèle humain pour concevoir des solutions aux problèmes. Il s'agit d'évaluer la contribution de la stratégie à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise dans les limites des ressources disponibles et en tenant compte des tendances prévisibles de l'environnement.

J-P Helfer, M.Kalika et J.Orsoni ont déclaré que la société utilise actuellement des méthodes d'analyse comparative pour étudier la faisabilité de ses objectifs. Ce processus comprend à son tour :

- Mettre en place des critères de sélection ;

- Nuancer ces critères de sélections ;
- Faites attention à tous les choix possibles associés à chaque critère de sélection
- Réunir les scores totaux collectés ;

III. La dernière étape est la sélection, qui permettra à l'entreprise de comparer les différentes solutions développées à l'étape précédente afin de sélectionner la solution à mettre en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix dépend des critères suivants :

- Les valeurs de l'équipe de direction, y compris économiques et sociales, voire éthiques
- La possibilité d'atteindre les objectifs
- Le risque accompagnant tous les choix possibles, sachant que la poursuite de profits conséquents s'accompagne d'énormes risques.
- Résultats du diagnostic interne
- La synergie consiste en une combinaison de stratégies pour obtenir une synergie.

#### *1.1.7.6 Mise en place stratégique*

C'est à ce stade que la vision d'ensemble se transforme en un plan concret. Cette opération comprend deux étapes :

- I. Le plan opérationnel est une sous-stratégie applicable aux différents départements et fonctions de l'entreprise. Il répond à une série de questions posées à ce stade : que faut-il faire en premier ? quand faut-il le faire et qui le fera ?
- II. Budget : Il s'agit de convertir les plans stratégiques et les décisions de chaque département et fonction impliquée en termes monétaires, de déterminer les engagements financiers au cours d'une période donnée. À ce stade de la mise en œuvre, la stratégie globale est divisée en plusieurs sous-éléments.

### 1.1.7.7 Les stratégies génériques

Le concept de stratégie générique revient à Porter. Il repose sur les deux principaux types d'avantages concurrentiels : « réduction des coûts » et « différenciation », il considère le cœur cible de l'activité comme le « grand objectif » de l'ensemble du secteur, c'est-à-dire seulement une partie de celui-ci ou bien plus large. Par conséquent, cette combinaison fournit trois stratégies de base qui peuvent atteindre des résultats supérieurs à la moyenne de l'industrie.

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Figure 5 : stratégie générique (sources : CAIRN)

#### La domination par les coûts

L'organisation cherchera à produire à moindre coût. Les coûts de production doivent être compétitifs et doivent donc être relativement bas, de sorte que le prix de vente soit également compétitif.

L'objectif de l'organisation est d'augmenter sa part de marché jusqu'à ce qu'elle devienne un leader du marché, assurant ainsi un certain degré de durabilité.

#### La différenciation

Cela permet à l'entreprise de se différencier sur le marché. Cette différence est obtenue grâce à la qualité des produits ou services fournis. Par l'utilisation de matières premières, ou par une technologie propriétaire, voire un service personnalisé de haut niveau. Grâce à cette stratégie, l'entreprise bénéficiera d'un positionnement haut de gamme supérieure à la moyenne du marché.

## La concentration

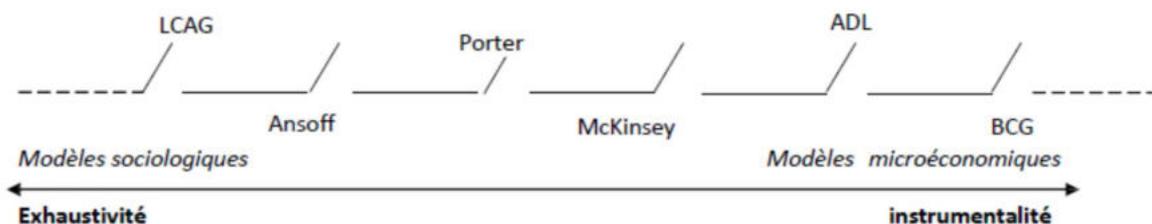
Cela signifie que l'entreprise concentrera ses activités et son énergie sur des marchés, des segments de marché ou des produits clairement définis, afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Il s'agit d'une stratégie de marketing généralement promue par les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas toujours les ressources nécessaires pour faire face directement à plusieurs marchés ou fournir une variété de produits pour satisfaire différents types de consommateurs.

### 1.1.7.8 Diagnostic stratégique et analyse stratégique

La multiplication des modèles d'analyse stratégique dans les années 1960 et 1970 découle d'une double exigence :

- Besoin d'un cadre conceptuel et d'outils appropriés pour rationaliser les choix stratégiques
- Il est nécessaire de comparer différents domaines d'activité basés sur des méthodes similaires et de gérer la combinaison de ces activités.

Tous ces modèles se conforment à un continuum, du plus courant au plus utile, comme le montre la figure N° 6 ci-dessous :



**Figure 6 : Portée du modèle d'analyse stratégique (source ; CAIRN)**

La méthode générale, dont le modèle phare est le modèle LCAG, repose sur une liste exhaustive de systèmes de variables adaptés au raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme « SWOT », ce qui revient à se demander si la combinaison des forces et faiblesses (Faiblesses) d'une entreprise peut faire face aux changements de l'environnement, ou si elle peut identifier les menaces (menaces) qui entourent l'entreprise. Il

est donc possible de mieux utiliser les ressources de l'organisation et les nouvelles opportunités afin d'en tirer parti.

#### 1.1.7.8.1 La matrice d'Ansoff

Igor Ansoff (Igor Ansoff) dans son livre intitulé « Corporate Development Strategy », définit la logique générale de formulation de la stratégie de développement d'une entreprise. Cette matrice a pour but d'identifier les voies de croissance possibles pour l'entreprise. Selon Marmuse, ce modèle reste un très bon outil, et de nombreuses entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Cela a conduit à considérer la diversification comme un cas totalement indépendant dans la logique de développement.

<b>Produit</b> <b>Marché</b>	<b>Produits existants</b>	<b>Nouveaux produits</b>
<b>Marchés existants</b>	<b>Pénétration du marché</b>	<b>Développement de produits</b>
<b>Nouveaux marchés</b>	<b>Développement de marché</b>	<b>Diversification</b>

**Figure 7 : Matrice Ansoff (source : CNAM)**

#### 1.1.7.8.2 La matrice BCG

La matrice BCG se positionne à partir de deux dimensions selon la situation dans le domaine des activités stratégiques, l'une est la part de marché relative, et l'autre est le taux de croissance du marché. Selon l'auteur de Strategor, il y a une logique financière derrière ces deux variables. Le point de départ du BCG est que l'un des objectifs fondamentaux de la stratégie est de permettre la meilleure allocation des ressources disponibles de l'entreprise entre les différents départements stratégiques afin d'améliorer la position concurrentielle globale.

La matrice se compose de quatre quadrants, dont chacun contient un segment d'activité selon ses caractéristiques :

- Vache à lait : DAS se positionne dans le quadrant « money tree », elle présente des caractéristiques de faible croissance et de part de marché élevée, c'est une activité généralement mature, l'entreprise est en position de leader et à moins d'investissement

D'autre part, du fait de leur rentabilité élevée, ces DAS génèrent un important cash-flow net. Ce sont des activités à faible volatilité et à faible risque qui constituent une réserve financière que l'entreprise peut utiliser pour financer d'autres DAS du portefeuille. Le but de ces activités est de maximiser la rentabilité de l'économie en limitant les investissements, tout en réinvestissant de manière connexe les liquidités générées dans le portefeuille d'investissement.

- Poids morts : Le DAS se caractérise par un faible taux de croissance et une part de marché relative faible. Le DAS du quadrant « poids mort » présente peu d'intérêt pour les activités, n'a pas de réel potentiel de développement, et génère généralement une rentabilité moyenne ou négative, et un cash-flow proche de zéro. Le conseil lié aux activités « poids mort » est généralement d'abandonner le DAS ou de le maintenir sans investissement, tant que l'activité reste rentable.
- Dilemmes : se caractérise par un taux de croissance élevé et une faible part de marché relative. DAS dans le quadrant « difficile » nécessite un investissement important pour assurer le développement des activités et suivre la croissance de l'industrie. D'autre part, en raison de la faible position concurrentielle et de la faible rentabilité qui en résulte, ces activités présentent des cash-flows nets négatifs. Par conséquent, ces DAS ont entraîné une détérioration de la rentabilité globale du portefeuille d'investissement de l'entreprise sur le court terme. L'entreprise doit alors s'interroger sur les bénéfices stratégiques de cette activité et le potentiel de l'entreprise à devenir un leader DAS.
- Vedettes : Ce DAS se positionne dans le quadrant « Vedettes », caractérisé par des taux de croissance élevés et une forte part de marché, et nécessite des investissements substantiels pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise et suivre la croissance de l'industrie. Malgré une demande d'investissement aussi forte, du fait de sa rentabilité élevée, le cash-flow net généré par ces activités est proche de zéro. DAS, qui se positionne comme une « Vedettes », constitue le futur portefeuille d'activités et la rentabilité de l'entreprise, et doit maintenir sa position concurrentielle jusqu'à sa maturité.

#### 1.1.7.8.3 La matrice McKinsey

La matrice développée par le cabinet de conseil McKinsey repose sur le même principe que la matrice BCG : positionner le DAS de l'entreprise sur un cadre qui est produit par l'intersection de deux dimensions, d'une part liée à l'attractivité de l'entreprise et d'autre

part, la position concurrentielle de l'entreprise sur ces DAS. Chacune de ces deux dimensions est mesurée sur une échelle à trois positions : forte, moyenne et faible.

Selon Gervais, les évaluations clés de cette approche sont :

- La matrice McKinsey est supérieure à l'analyse BCG concernant les données d'évaluation concurrentielles.
- La grille de positionnement ABC correspond à la généralisation de la grille de positionnement de Boston. Nous sommes passés d'une méthode quantitative et un peu statique à une méthode plus qualitative et dynamique. La stratégie ABC est a priori similaire à la stratégie proposée par le BCG.
- La pertinence des outils dépend de la fiabilité des informations concurrentielles

#### 1.1.7.8.4 Les cinq forces de Porter

Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure 8) constitue la base de toute méthode d'appréhension de la logique de concurrence prévalant dans une industrie.



**Figure 8 : 5 forces de Porter (source : Wikipédia)**

En effet, la force de chaque compétitivité est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur, si la moyenne dépasse le coût du capital. Par conséquent, la force de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure que le secteur se développe.

Selon Marmuse, les résultats de l'analyse structurelle du département permettent d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise.

M. Porter a également proposé de scinder l'entité « départements » en unités d'analyse plus homogènes, qu'il a appelées « groupes stratégiques », car ces groupes ne supporteraient pas toutes les forces concurrentielles de la même manière et avec la même intensité.

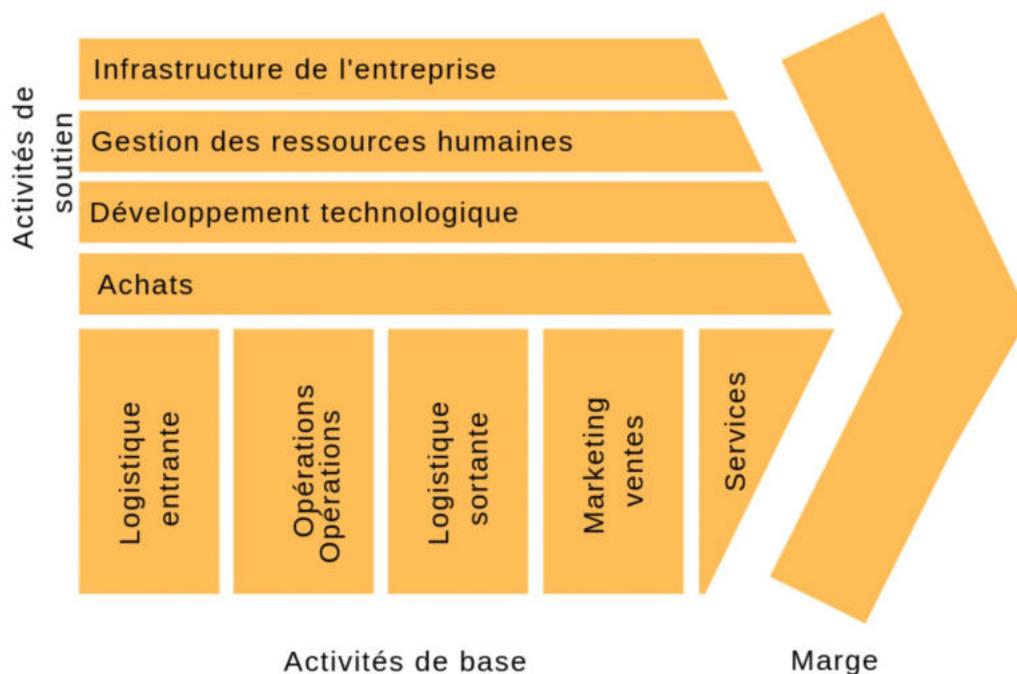
Cette analyse sectorielle explique que l'entreprise peut être intéressée à rester dans une certaine industrie, mais selon Jean-Pierre J-P Helfer, M.Kalika et J.Orsoni, elle peut avoir deux critiques :

- Il n'intègre pas bien la dynamique concurrentielle, il est trop statique et tous les éléments du monde réel évoluent à grande vitesse, il est donc nécessaire de déterminer la tendance plutôt que la situation à un moment précis.
- Les notions de secteur d'activité, de marché sont plus vagues qu'auparavant. Un secteur d'activité change, se reconstruit, se transforme, si bien que l'idée d'une barrière perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert dont les dimensions changent constamment. Dans un environnement hautement concurrentiel, cette analyse n'est plus applicable.

#### 1.1.7.8.5 Chaîne de valeur de Porter

C'est la source de base des outils d'analyse des avantages concurrentiels développés par M. Porter aux États-Unis et basés sur une analyse systématique de toutes les activités de l'entreprise et de leurs interactions. En effet, ce modèle permet de distinguer les activités de base des fonctions supports (Figure 9). Afin d'analyser correctement les avantages concurrentiels de l'entreprise, J-P Helfer, M.Kalika et J.Orsoni préconisent :

- Remplacez la chaîne de valeur associée à ces fournisseurs et à leurs clients, par exemple, pour voir quelle différenciation elle apporte. En d'autres termes, il est non seulement nécessaire de comprendre la chaîne de valeur de l'entreprise, mais aussi comment l'entreprise s'intègre dans le système général.
- Comprendre l'importance des coûts de diverses activités pour déterminer les activités les plus précieuses



**Figure 9 : Chaîne de valeur Porter (sources : [www.e-marketing.com](http://www.e-marketing.com))**

M. Porter a proposé le concept de structuration de l'entreprise comme une série d'activités interdépendantes, dont chacune a plus ou moins développé une stratégie et une valeur importante pour l'entreprise. Il est utilisé pour décrire la combinaison d'activités qu'une entreprise met en œuvre pour créer un avantage concurrentiel et proposer des offres commerciales intéressantes à ses clients. Étudier la chaîne de valeur d'une entreprise passe par l'identification de ses activités clés, c'est-à-dire celles qui procurent un avantage concurrentiel par sa nature ou son organisation permettant à l'entreprise de se démarquer dans son domaine d'activité. Selon Marchesnay, cette analyse de la chaîne de valeur soulève de nombreuses problématiques :

- À l'heure actuelle, la norme de mesure comptable de la valeur d'activité est encore utopique, il vaut mieux dire que c'est un outil de réflexion.
- En matière de diagnostic organisationnel, il faut aller au-delà de l'analyse statique.
- L'environnement concurrentiel est en constante évolution, de sorte que la base de la valeur perçue nécessite un nouveau positionnement concurrentiel.

Finalement, au travers de l'analyse des différents concepts nous pouvons analyser qu'un des aspects fondamentaux de la démarche stratégique est sa capacité innovante. En d'autres mots, l'habileté à voir des options que d'autres n'ont pas vues. Ainsi, l'innovation stratégique n'est pas qu'une heureuse lubie sans fondement analytique (Firsirotu & Allaire, 2004). C'est-à-dire, qu'elle retire son caractère imaginaire à partir des informations disponibles et, incorpore ceux-ci, de manière à s'adapter au niveau créatif au contexte proposé. Par son caractère improbable, l'environnement impacte de manière importante la conception de la stratégie de l'organisation. Cette idée proposée par Porter dénonce le fait que les éléments de l'analyse sont soumis au déterminisme de l'économie industrielle (1980). Ainsi, nous pourrions dégager des éléments ci-dessus que les ressources ne sont que des éléments dépendants de l'environnement. En d'autres mots, celles-ci sont contraintes d'une part, par la réalité du contexte et d'autre part, des choix réactifs permettant la survie de l'organisation.

Ainsi, lorsque les dirigeants formulent leurs choix, comme pour le domaine qui nous intéresse correspondant aux services numériques, nous pouvons analyser que les dirigeants se doivent alors de tenir compte de leur environnement concurrentiel de l'organisation et de l'environnement en général (Hafsi, p.91). Ainsi, l'ensemble des éléments de l'environnement seront alors perçus soit en tant que menace soit en tant qu'opportunité et c'est au travers de cette analyse paramétrée que le monde du service numérique a su se créer, s'inventer pour progressivement se développer, et ce en prenant l'ensemble des facteurs de son environnement. Toute entreprise évolue dans une industrie qui constitue en quelque sorte le créneau où elle opère. Il est donc impératif que les dirigeants définissent minutieusement cette industrie d'appartenance. Selon Porter (1976), « une industrie se définit par l'identification des groupes – fournisseurs, clients, acteurs potentiels, et substituts - qui interagissent avec les entreprises qui sont en concurrence dans un domaine d'activité similaire ». Comme le mentionne Hafsi, King et Fralich, cette définition amène un cadrage permettant de tracer les frontières de l'industrie qui ne sont toutefois pas imperméables aux aléas du système (2019).

Pour conclure, « une entreprise n'est finalement que l'aboutissement des choix stratégiques présents et passés. Ces choix reflètent des analyses et des intuitions plus ou moins justes, plus ou moins heureuses, et ils mènent à des réalisations plus ou moins conformes aux intentions de départ (Firsirotu & Allaire, 2004) ». C'est donc en prenant en compte l'ensemble des aspects, des caractéristiques, des données du sport traditionnel que le marché

du sport électronique a pu s'inventer au travers de réflexions et analyses maîtrisées sur les futurs besoins et appétences des consommateurs.

## 1.2 Les Entreprises du Service Numérique

### 1.2.1 Environnement

Les ESN (Entreprises du Secteur Numériques), anciennement SSII (Société de Service en Ingénierie Informatique), ont un rôle de conseil auprès de leurs clients.

Il est important de faire la différence entre les secteurs « Édition de logiciel » et « Service informatique ». En effet, ces deux secteurs appartiennent à la même filière « informatique » mais ne se situent pas au même niveau. L'édition de logiciels (comme Adobe, SAP, Microsoft etc.) est en amont de la filière.

Dans le secteur du service informatique, il existe plusieurs métiers : l'intégration de systèmes d'information, l'infogérance et le conseil en informatique qui sont les segments principaux du marché.

En effet, généralement quand les SSII font du consulting (IT consulting), c'est pour « exploiter des synergies commerciales au bénéfice de l'informatique ». Leur objectif n'est pas de développer les affaires de leur client comme font les pure Player du Business Consulting comme BCG, McKinsey etc.

Le canal numérique est constitué :

- Fabrication de microprocesseurs,
- Mise en place des systèmes d'exploitation,
- Fabrication de matériels informatiques,
- Mise en production de logiciels, progiciels, intergiciel, etc.,
- Conseil en stratégie de management
- Conseil en stratégie informatique,
- Mise en production et maintenance des SI

De plus, les opérateurs de télécommunications, les hébergeurs de données sur le cloud ainsi que toutes les nouvelles technologies fraîchement arrivées ajoutées des SSII font partie intégrante de l'univers des technologies de l'information. Ces dernières font partie de la troisième grande révolution.

Les ESN ont pour cœur de métier les activités de conseil dans le domaine informatique. Historiquement, ces activités de conseils comme l'infogérance ou la maintenance d'un parc informatique ou la stratégie à adopter en stratégie informatique sont maintenant banalisées par les clients. De ce fait, une baisse de marge importante est constatée chez ces dernières.

Afin de rester attractives, les ESN se doivent d'innover et de proposer des solutions innovantes dans le but de se démarquer de la concurrence. Cependant, les clients ne possèdent pas de « Skills » en interne leur permettant de répondre à leurs problématiques de transformation digitale, elles n'ont donc pas de choix que de recourir aux ESN. Ceci est une aubaine pour ces dernières qui ont la possibilité de répondre à ces besoins grâce à leurs compétences en interne.

Aussi, elles en profitent pour augmenter leurs prix, ce qui est plus visible sur certaines technologies moderne et technique.

Dû à un secteur fort concurrentiel et aux autres acteurs du marché, notamment les éditeurs de logiciels qui contrairement aux ESN, créent de la valeur en proposant des logiciels divers, ce qui contribue à mettre une forte pression sur les ESN. Pour résister, ces dernières décident de créer leurs propres solutions internes indépendamment des éditeurs de logiciels.

### 1.2.2 Tactique & Business model

Plusieurs types d'ESN sont répertoriés :

- Les grandes SSII : Des très grandes entreprises multinationales (Capgemini, TCS, Atos)
- Les petites SSII : Des petites et moyennes entreprises
- Les SSII focalisées par métier : Petites et moyennes entreprises ayant une focalisation sur un métier
- Les SSII focalisées technologie : Des petites et moyennes entreprises ayant une expertise technique.

Le reste est constitué par les très petites entreprises qui passent quasiment par les ESN afin de toucher leurs clients cibles.

Les grandes ESN ont comme avantage certains, l'accès aux grands comptes clients, elles disposent donc de tous les appels d'offres. Leur stratégie est de baisser drastiquement les coûts de production afin de dégager une marge conséquente.

De plus, elles ont pour objectifs de développer leurs solutions en interne pour être toujours attractives.

Les petites ESN eux, misent sur une relation clientèle poussée avec souvent des TPE ou PME. Elle possède des départements qui travaillent en toute autonomie.

Les ESN spécialisés ont des avantages concurrentiels en termes d'expertise pointue dans des secteurs de clients ou dans une technologie.

Les ESN focalisés ont quant à eux pour principal atout d'être particulièrement focalisés sur une technologie et donc d'avoir une connaissance technique sans équivoques

### 1.2.3 Stratégies

Pour les Entreprises du Service Numérique, la répartition stratégique est la suivante :

- Portée de la zone géographique : internationale, nationale ou locale
- Industrie client : énergie, finance, grande distribution, etc.,
- Types de services fournis : sous-traitance, maintenance, conseil, intégration, formation, etc.

En se référant à la segmentation, quatre secteurs stratégiques principaux se dégagent :

- **BIG ESN** : ce sont de grande ESN générale, qui souhaite se développer davantage ainsi que de s'implanter dans plusieurs régions. Ces entreprises mettent en place une stratégie de domination par les coûts. Ils essayent de mettre en œuvre leur stratégie à travers une organisation et des systèmes de gestion agiles ainsi que la méthodologie « lean ». Elles sous-traitent régulièrement auprès d'entreprises expertes dans leurs domaines ou au sein de leurs filiales pour obtenir des services standardisés, bénéficiant ainsi d'une main-d'œuvre bon marché.
- **Les petites ESN** : Ces entreprises sont situées dans plusieurs segments de demande et proposent plusieurs produits et/ou services, mais n'ont pas encore la possibilité ou les ressources nécessaires pour collaborer avec de grands comptes. Ils sont limités aux clients de type PME/PMI, ce qui fait la différence en termes de chiffre

d'affaires potentiel. Ce sont des entreprises de taille moyenne qui suivent des stratégies de différenciation hybrides et des stratégies d'optimisation des coûts dans certains groupes de clients pour résoudre le problème viscéral du turn-over élevé des consultants. Ces entreprises commencent à se développer et s'orientent vers le business model de grandes entreprises et tendent pour la plupart à devenir généralistes.

- Les ESN spécialisés métiers : Ce sont des entreprises qui fournissent des services très adaptés aux segments de clientèle cible. Ce sont des entreprises de taille moyenne, et leurs consultants ayant une double compétence commerciale et technique apportent une réelle plus-value.  
Ils essaient d'optimiser le temps de lancement de nouveaux produits innovants pour les clients.
  
- Les ESN expertes : Ces entreprises fournissent des services d'experts dans des domaines techniques très spécifiques exigés par plusieurs groupes de clients. Cette catégorie se caractérise par de petites entreprises, qui possèdent généralement des consultants indépendants certifiés.

#### 1.2.4 Facteurs clés de succès

L'effectif est l'un des critères de succès le plus important. En effet, plus une ESN est grande, plus elle va pouvoir être attractive. De plus, elle pourra être plus aisément référencer auprès des grands comptes, ces derniers prennent en compte la taille de l'ESN ainsi que sa solvabilité.

La gestion RH et le bien-être des collaborateurs sont un enjeu crucial pour les ESN. En effet le turn-over étant assez fort dans ces types de structures. Les collaborateurs ne se sentent pas écoutés ni même pris en considération par leurs employeurs. Certains sont d'autant plus mal à l'aise quand ils sont en intercontrats ou les ESN les placent sur des missions qui ne leur correspondent pas. Il est donc primordial pour ces ESN de prendre en considération leurs collaborateurs, car un collaborateur insatisfait le sera aussi auprès des clients.

La bonne conduite des divers projets informatiques est également primordiale pour une ESN qui nécessite l'intervention des ressources vives de l'entreprise ce qui va lui permettre de se développer et fidéliser ses clients.

### 1.2.5 Pression concurrentielle

#### **Pouvoir de négociation des clients**

Auparavant, les clients travaillaient ensemble avec le ESN, une relation durable dans le long terme. Aujourd'hui, c'est tout à fait le contraire sur certaines prestations comme l'infogérance, l'assistance technique et la maintenance informatique.

Les clients sont dorénavant plus à même de sélectionner leurs prestataires en fonction de leurs besoins. De plus, le prix est un outil de choix non négligeable afin de sélectionner l'entreprise avec laquelle ils souhaitent collaborer. Les petites prestations à valeur ajoutée modérée, voire faible, sont prises en charge par des sociétés offshore.

Cependant la plupart des clients n'ayant pas encore toutes les ressources nécessaires en interne pour mener à bien leurs transformations numériques. Il est donc impératif pour ces dernières de passer par les ESN qui proposent donc des prestations à haute valeur ajoutée et ainsi les accompagner dans leurs transformations digitales.

#### **Pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les prestataires des entreprises du service numérique sont généralement des éditeurs de logiciels (Sopra, Microsoft, Oracle, Symantec, etc.) et les fournisseurs de cloud public (Google, Rackspace, AWS etc)

Ces prestataires ont bâti une image et une renommée au sein des clients des Entreprises du service numériques

La clientèle des ESN soumet souvent les ESN dans les prestations qu'ils souhaitent

Pour contrer cette force :

- Les ESN de petite taille afin d'être plus crédible auprès des clients réalisent des partenariats avec des fournisseurs
- Les grandes ESN quant à elle s'octroient des sociétés à haut potentiel afin de consolider leurs offres/services et être plus pertinent devant le client.

Les grandes ESN essayent tout de même de proposer des propositions propres à eux avec une valeur ajoutée pour le client.

La puissance des Entreprises du service numériques est la capacité à mener à bien un projet de transformation numérique et le mener à bien malgré les nombres importants d'interlocuteurs ce qui reste un atout majeur pour le client.

### **Menace des produits de substitution**

Nombreux sont les clients qui ont saisi l'importance de la transformation digitale au sein de leurs sociétés. Cependant, ils n'ont en effet pas les ressources techniques nécessaires pour la mise en place et le suivi d'un tel projet. Les systèmes d'information prennent une place prépondérante au sein d'une entreprise. Il s'agit dorénavant de comprendre et d'analyser les données récoltées. Les systèmes d'information sont maintenant des stratégies à part entière à prendre en compte dans la stratégie d'entreprise.

Pour certains clients, acquérir des sociétés informatiques même s'ils ne sont pas de ce secteur d'activité en amont peut être une solution.

Toutefois, la majorité des clients des ESN ne sont pas capables d'assurer eux-mêmes leurs besoins en transformation digitale.

De ce fait, les ESN peuvent espérer croître davantage dans les années à venir, notamment avec les nouvelles technologies à venir.

### **Menace de nouveaux entrants**

Ce marché étant en forte croissance, de nouveaux acteurs se présentent régulièrement. En effet, les barrières à l'entrée étant minimales, cela laisse la porte ouverte aux nouveaux entrants.

De plus, les ressources humaines telles que les ingénieurs ou commerciaux sont assez facilement accessibles.

On note toutefois que certains opérateurs ou de solutions de stockage dans le nuage public propose leurs services directement aux clients et sans donc passer par les ESN.

### **La concurrence**

Comme annoncé plus haut, la concurrence étant assez forte dans ce domaine d'activité surtout pour les petites prestations comme l'infogérance ou la maintenance de parcs informatiques.

Le nerf de la guerre étant le prix, avec l'arrivée des ESN offshore proposant des prestations à des tarifs défiant toute concurrence. Les ESN n'ont pas eu d'autres choix que d'industrialiser leurs services afin de réduire leurs coûts.

En ce qui concerne l'ingénierie et l'intégration de solutions pour la transformation digitale. La concurrence est moins forte cependant, la marge dégagée reste tout de même assez faible pour ce type de prestations.

### 1.3 Conclusion

L'origine de la stratégie nous vient du champ militaire, c'est-à-dire l'organisation des ressources selon des plans pour vaincre l'ennemi. En effet, la plupart des termes utilisés dans le domaine économique stratégique sont inspirés du champ de guerre. La stratégie a donc une approche sociale basée sur le fait que chacun adopte une stratégie qui devient collective et réside dans le potentiel à gérer la complexité d'une entreprise.

Bien que les entreprises aient des définitions différentes de ce concept, il est intéressant de noter qu'elles se rejoignent sur certains éléments. Ces éléments sont : les ressources et les objectifs. Pour certaines définitions, l'environnement est également à prendre en compte, car cela reste un facteur crucial dans l'élaboration de sa stratégie.

La stratégie comporte trois niveaux différents, à savoir la stratégie opérationnelle, la stratégie commerciale et la stratégie d'entreprise/globale. L'analyse de la stratégie de l'entreprise montre qu'elle comprend plusieurs éléments : mission, image, portefeuille d'activités, synergie et vision.

La formulation de la stratégie suit généralement le processus suivant : en commençant par les étapes de diagnostic interne et externe, en utilisant différents outils de diagnostic, puis en entrant dans l'étape de sélection des choix stratégiques en fonction des résultats du diagnostic et des objectifs déterminés par la direction, puis en exécutant le plan défini. Il y aura un contrôle pour déterminer les déviations stratégiques et ses raisons.

L'industrie des nouvelles technologies, en particulier l'industrie des services informatiques, subit de profonds changements, l'amenant à changer leur modèle traditionnel. Dans ce cas, les ESN opérant dans un secteur particulièrement concurrentiel doivent constamment intégrer de nouvelles expertises pour rester compétitifs.

Désormais, les ESN semblent chercher de nouvelles façons de faire évoluer leur stratégie et également coopérer avec leurs pairs pour exécuter les projets qui leur sont confiés. Pour se démarquer d'un secteur fortement concurrent, il est donc impératif pour ces acteurs évoluant dans cet écosystème d'adopter une ou des stratégies efficaces.

### 1.4 Hypothèse de recherche

H1 : Dans une démarche de satisfaction à une hausse des demandes clients ainsi qu'à la difficulté à recruter pour nombre d'ESN. La mise en place d'une stratégie et notamment de

croissance externe est l'assurance pour une ESN de se développer ainsi que d'engranger des parts de marché et se démarquer de la concurrence.

H2 : Adopter une stratégie en ayant un positionnement clair et en fonction de ses ressources. En effet pour les petites ESN, tabler sur une croissance en visant un marché de niche et ainsi afficher un rôle d'expert dans son cœur de métier. A contrario pour une grande entreprise qui est déjà bien établie, se diversifier et réduire ses coûts paraît être une solution de développement certaine.

H3 : La stratégie globale émane également de l'innovation des acteurs. Celle-ci permettrait de se démarquer durablement de ses concurrents.

Nous nous demandons donc **En quoi la mise en place d'une stratégie globale permettrait-elle de se procurer des avantages concurrentiels dans le milieu des ESN ?**

## 2 Enquête de terrain et méthodologie

---

Nos hypothèses de recherche ont été orientées par la partie théorique composée des deux parties : les concepts de stratégies et les caractéristiques des entreprises du service numérique. La méthodologie de recherche est donc une étude quantitative de la gestion stratégique auprès d'ESN. Les participants devront répondre à un questionnaire, afin de collecter des données qui seront, ensuite, analysées selon la méthode analytique et ces résultats nous permettront de dégager une tendance. Nous verrons la description de l'échantillon, le matériel utilisé ainsi que la procédure dans les points suivants.

### 2.1 Intérêt de la méthode quantitative retenue

Le travail de recherche adopte une approche pragmatique des méthodologies. Il traite les techniques qualitatives et quantitatives autour d'un socle commun composé d'instruments de méthodes permettant la validation d'hypothèses, au lieu de confronter des points de vue opposés ou différentes théories dans le cadre du monde professionnel. En résumé, le travail de recherche se rapproche donc le pragmatisme, dont la définition donnée par les auteurs Snape

et Spencer «se concentrant sur les méthodes de recherche en tant que techniques séparées de leurs fondements philosophiques ». Les auteurs donnent une image caractéristique lorsqu'ils désignent la qualité et la définition de l'ajustement entre les méthodes employées et les questions de recherche comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui souhaitent se développer autour de leur organisation en interne, même si cela signifie choisir un ensemble de méthodes qui peuvent avoir des « épistémologies sous-jacentes différentes ». Les auteurs stipulent précisément que cette approche ne nuit pas à la qualité de la recherche.

En effet, l'auteur Bryman identifie également cette réflexion, au travers de ce » qu'il appelle la «*concordance des techniques et des questions de recherche, comme étant la principale préoccupation lorsque les chercheurs traitent les méthodes comme des outils plutôt que comme des engagements philosophiques* ». C'est au travers de cette même réflexion et de cette même dynamique que nous allons orienter des choix méthodologiques axés sur des travaux de recherche afin de pouvoir répondre à notre problématique de départ et à l'ensemble des questions de recherche et objectifs posés.

Compte tenu de ces réflexions et du sujet de notre problématique, il apparaît clairement qu'une approche largement quantitative est la plus appropriée pour les travaux de recherche nous concernant. En effet, comme indiqué dans l'introduction et au travers de la revue de la littérature, il s'agit d'un phénomène professionnel relativement étendu avec assez peu de références littéraires connexes. L'orientation de la recherche relativement bien ciblée, détaillée et axée sur un sujet relativement bien précis, rend la plupart des méthodes quantitatives très bien adaptées aux différents travaux de recherche.

En effet dans ce contexte, il existe relativement peu de théorie existante pour permettre d'orienter et de guider une enquête avec un sujet très ciblé comme le présent sujet développé autour de la thématique de la stratégie. Les méthodes quantitatives permettent de dégager des résultats significatifs dès lors que les objectifs sont la compréhension et la description de nouveaux phénomènes, qui sont généralement difficilement compréhensibles. Les méthodes quantitatives ont d'autant plus d'intérêt dès lors que le sujet de recherche se développe autour des thèmes afférents à la génération de nouvelles théories et stratégies. L'auteur Ritchie, a pris en considération ces phénomènes au travers de la nomination «*des fonctions contextuelles et génératives de la recherche qualitative* ». Enfin, les méthodes quantitatives sont particulièrement adaptées à l'ensemble des travaux de gestion des

connaissances, et ce en raison de l'importance du contexte actuel, tourné de manière considérée vers les valeurs qui permettent d'optimiser la création et la diffusion de la stratégie d'entreprise.

L'approche globale adoptée dans l'ensemble du travail actuel de recherches et de réflexions va se réaliser autour d'une approche des «méthodes mixtes», en utilisant ce terme comme une description générale, plutôt que comme une référence à un modèle spécifique ou à une conception de recherche. Ainsi le travail d'analyse va reposer sur l'utilisation de données et de méthodes qui vont être aussi bien qualitatives que quantitatives. Cette volonté va permettre de détailler l'ensemble des points de recherche et permettre de répondre à l'ensemble des objectifs fixés. Comme l'auteur Creswell le stipule au travers de son ouvrage, l'utilisation des méthodes qualitatives et quantitatives permet de mener à bien un programme de recherche unifié. Depuis de nombreuses années dans le domaine de l'analyse et de la recherche, les méthodes quantitatives sont très utilisées afin d'instaurer d'après l'ensemble des travaux de recherche effectués des théories et des concepts à partir de données concrètes et fiables. Ces travaux basés sur des recherches quantitatives permettent de comprendre les particularités de la stratégie d'entreprise et de son interaction avec l'ensemble de son environnement. Ces analyses quantitatives des travaux de recherche vont permettre de fournir des descriptions générales de nouveaux phénomènes. Les chiffres communiqués dans les travaux de recherche ont été rapportés de manière principalement descriptive, et ce dans un objectif de communiquer le volume, l'étendue et la typicité de la production de contenu.

Ces éléments sont nécessaires à toute analyse quantitative pour mesurer l'échantillon retenu et vérifier qu'il permette par la suite de généraliser les résultats obtenus. Les statistiques au travers des travaux de recherche effectués ont été utilisées pour permettre de relier la portée de l'information aux stratégies développées. La description des résultats obtenus dans cette recherche, peut permettre d'étendre et de valider les comptes rendus descriptifs du phénomène étudié. Les analyses effectuées vont témoigner de la représentativité et / ou de la typicité des résultats obtenus. En effet les auteurs que nous avons détaillés précédemment au travers de leur analyse du bien-fondé des recherches qualitatives à un sujet précis et ciblé, proposent également «l'accusation d'anecdotique», concept qui repose sur l'analyse d'éléments de recherche au travers d'événements ciblés permettent de mettre en ordre une argumentation étayée et générale du phénomène étudié.

Afin de répondre à l'ensemble des objectifs fixés précédemment, nous avons axé la recherche au travers de méthodes quantitatives dont nous avons vu l'intérêt analytique dans la première partie de la recherche. L'un des principaux objectifs de la recherche actuelle est d'établir un tableau détaillé qui permet de regrouper les perceptions générales des entreprises interrogées. Ainsi la recherche et l'analyse des données recueillies doivent permettre de comprendre les besoins et les attentes des entreprises de services numériques en rapport avec les stratégies développées. La recherche quantitative est considérée comme la meilleure approche pour ce faire, comme vu dans la partie théorique au travers de l'analyse de différents auteurs sur le sujet. Justification qui se renforce d'après l'analyse et la réflexion de l'auteur Thomas qui stipule qu' *«il s'agit d'une approche multiméthode, impliquant une approche interprétative et naturaliste de son sujet. (...) Les chercheurs qualitatifs cherchent à donner un sens aux histoires personnelles et à la manière dont elles interagissent »* (Thomas, 2003).

## 2.2 Échantillon retenu

L'échantillon sur lequel se fondent mes recherches est composé de directeurs commerciaux et de responsables de B.U. Ce positionnement découle des objectifs de recherche fixés. Par conséquent, notre échantillon est composé de 100 entreprises (tableau ci-dessous) qui évolue toutes dans les domaines des entreprises du service numérique. Afin d'avoir des sujets correspondant aux critères de l'étude, j'ai demandé à des volontaires d'y participer. Nous avons donc, comme méthode d'échantillonnage, un échantillonnage à participation volontaire. Cependant cet échantillonnage présente des limites. En effet, seules les personnes intéressées répondront à l'étude et leurs résultats ne seront peut-être pas représentatif de la population parente.

Afin de répondre à l'ensemble des objectifs fixés au travers des hypothèses de recherche, nous avons axé la recherche au travers de méthodes qualitatives dont nous avons vu l'intérêt analytique dans la première partie de la revue littéraire.

### *Pool de participants :*

L'échantillonnage raisonné est choisi au travers d'entreprises de services numériques sélectionnées au nombre de 100, et ce afin de permettre de développer les résultats obtenus de manière objective et significative. En effet dans le cadre d'une étude quantitative,

l'échantillon doit être d'une taille suffisante afin que les données collectées puissent être exploitées dans le cadre de la recherche attendue.

Selon la définition analytique, il existe trois formes d'échantillons. Le premier correspond à l'échantillon raisonné afin de pouvoir cibler une population type pouvant permettre à la problématique de départ. Un échantillon sélectif qui va s'orienter vers un choix volontaire des profils en fonction du thème de l'étude choisie puis un échantillon hétérogène, qui va lui regrouper un ensemble de profils varié et différent afin de connaître l'opinion du plus grand nombre.

#### *Définitions des échantillons :*

« Un échantillon raisonné est un échantillon non probabiliste qui est sélectionné en fonction des caractéristiques d'une population et de l'objectif de l'étude. L'échantillonnage raisonné est différent de l'[échantillonnage de convenance](#) et est également connu sous le nom d'échantillonnage discrétionnaire, sélectif ou subjectif ». « Un échantillon de variation maximale / hétérogène à des fins est celui qui est sélectionné pour fournir une gamme variée de cas pertinents pour un phénomène ou un événement particulier. Le but de ce type de plan d'échantillonnage est de fournir autant d'informations que possible sur l'événement ou le phénomène examiné » (Thomas, 2003).

#### *Instrumentation :*

Pour réaliser l'échantillonnage prévu dans le cadre de nos entretiens, le recrutement stratégique des personnes interrogées est primordial. Pour réaliser cette étape indispensable, les profils de tous les directeurs d'entreprises sélectionnées ont été exportés vers un fichier Excel contenant les différentes informations suivantes :

- nom,
- prénom,
- mail,
- nature du poste occupé,
- nom de l'entreprise
- nombre d'années d'ancienneté,
- localisation du bureau,

À noter que dans l'échantillon retenu pour notre étude quantitative représente des directeurs d'entreprises positionnées sur le domaine du service numérique, ces derniers composant ainsi notre échantillon et afin d'obtenir une meilleure objectivité des réponses, les directeurs étant concernés au premier rang au travers de notre problématique choisie développée en rapport avec les modèles stratégiques au sein des entreprises du service numérique.

Nous partons de l'hypothèse que les informations fournies sont considérées comme valables et fiables du fait de leur gestion exclusive des directeurs interrogés. À noter toutefois que la question sur le nom de l'entreprise n'apparaissait pas dans le questionnaire, car, d'une part, elle n'est pas primordiale dans l'enquête de recherche, de plus cela permet d'éviter des problèmes de confidentialité soulevés par l'équipe dirigeante.

**Tableau 2 : La liste des entreprises sondées**

<i>N°</i>	<i>Entreprise</i>
<b>1</b>	<b>LAB5COM</b>
<b>2</b>	<b>WOLSOME</b>
<b>3</b>	<b>ADBI</b>
<b>4</b>	<b>ADITUS TECHNOLOGIES</b>
<b>5</b>	<b>AGYLA</b>
<b>6</b>	<b>AMG-IT</b>
<b>7</b>	<b>ACENSI</b>
<b>8</b>	<b>AELIUS</b>
<b>9</b>	<b>ARTEMYS</b>
<b>10</b>	<b>CELAD</b>
<b>11</b>	<b>LBESOFT</b>
<b>12</b>	<b>YG CONSULTING</b>
<b>13</b>	<b>OLYMPP</b>
<b>14</b>	<b>OOLINK</b>
<b>15</b>	<b>MANDARINE SOLUTIONS</b>
<b>16</b>	<b>TELITEM</b>
<b>17</b>	<b>FIDESIO</b>
<b>18</b>	<b>WESENSE</b>
<b>19</b>	<b>WELINKIT</b>
<b>20</b>	<b>DAVIDSON CONSULTING</b>
<b>21</b>	<b>SOLLAN France</b>
<b>22</b>	<b>PARTECK</b>

23	<b>DEODIS</b>
24	<b>DIJI</b>
25	<b>METANEXT</b>
26	<b>O2 INFORMATIQUE</b>
27	<b>2MANAGEMENT NOCOMMENT</b>
28	<b>FOPRESTA</b>
29	<b>LINK CONSULTING</b>
30	<b>42 CONSULTING 4MTEC</b>
31	<b>FIRMSA</b>
32	<b>360 SMARTCONNECT</b>
33	<b>OUTSCALE</b>
34	<b>AB CONSEIL</b>
35	<b>AAC INNOVATION</b>
36	<b>WEB AGENCY</b>
37	<b>SUPPORT</b>
38	<b>A2FI</b>
39	<b>SYS APPS</b>
40	<b>DATA AND CO</b>
41	<b>ACCES</b>
42	<b>INCLUSIVE</b>
43	<b>TECHN AND CO</b>
44	<b>ACADYS</b>
45	<b>CONSULTING DATA</b>
46	<b>SECURITE INFO</b>
47	<b>ABAKUS</b>
48	<b>NBC</b>
49	<b>DIAMOS</b>
50	<b>AUSTRAL</b>
51	<b>PRO INFORMATIQUE</b>
52	<b>ESN PRO</b>
53	<b>PRIMA</b>
54	<b>M2ASCARET CONSEIL</b>
56	<b>E -CATALYST</b>
57	<b>CALIS CONSEIL</b>
58	<b>PARTENOR</b>
59	<b>QUARTANCE</b>
60	<b>M2COMM</b>
61	<b>PAD</b>
62	<b>ODIHO</b>
63	<b>DAENA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT</b>
64	<b>JALIOS</b>
65	<b>ODALID</b>
66	<b>FCNET</b>
67	<b>KADOR</b>
68	<b>LCA ICSI</b>
69	<b>MAK SYSTEM</b>
70	<b>GEMTIC</b>
71	<b>NARTEX</b>

72	<b>KALIOP</b>
73	<b>JAILBREAK</b>
74	<b>HENIX</b>
75	<b>CAP DATA CONSULTING</b>
76	<b>FANVOICE</b>
77	<b>QUIETIC</b>
78	<b>I-BROWSE</b>
79	<b>M-FILES</b>
80	<b>LAURALBA</b>
81	<b>E-QUAL</b>
82	<b>RANDOMCPFEE</b>
83	<b>DANEEL</b>
84	<b>TARGET2SELL</b>
85	<b>JAKE</b>
86	<b>RADIOLINE</b>
87	<b>NALIA</b>
88	<b>GAMMEO</b>
89	<b>FDC CONSEIL</b>
90	<b>SAP FRANCE</b>
91	<b>HARMONIE TECHNOLOGIE</b>
92	<b>DARVA</b>
93	<b>JLB INFORMATIQUE</b>
94	<b>VECTOR FRANCE</b>
95	<b>EASYWELCOM</b>
96	<b>UBITRANSPORT</b>
97	<b>TALENSOFT</b>
98	<b>SAPAIG</b>
99	<b>RDMC</b>
100	<b>GENESIS GROUPE</b>

### 2.3 Matériel et procédure

Dans ce contexte et compte tenu des concepts développés et des objectifs de l'étude attendus, avons procédé à une enquête quantitative. L'essence de la méthode d'enquête peut être expliquée selon l'auteur Jackson comme « interroger les individus sur un ou plusieurs sujets, puis décrire leurs réponses » (Jackson, 2011). La méthode d'enquête est une des méthodes leurs plus rapides et loin moins onéreuses à mettre en place. De plus elle permet une analyse claire et synthétique des résultats récoltés au travers de l'échantillon d'analyse retenu. Cependant il convient de mettre en exergue que la méthode d'enquête peut rencontrer des dysfonctionnements et certains problèmes dans le cadre d'une mauvaise compréhension des sondés au travers des questions proposées qui peuvent s'expliquer par différents facteurs :

- formulation imprécise des questions de l'enquête

- réticence à s'exprimer de la part des volontaires
- incapacité des répondants à fournir des informations nécessaires
- mauvaise connaissance des sondés du domaine proposé à l'analyse de l'enquête
- interprétation faussée en raison d'une mauvaise présentation des objectifs de l'enquête

Afin de limiter les effets néfastes vus ci-dessus dans le cadre de l'interprétation des résultats dégagés grâce aux réponses de l'échantillon retenu et afin de mieux les appréhender, il convient d'intégrer une dynamique indispensable et vitale à la compréhension et à l'analyse de l'enquête. Cette dernière qui consiste à « élucider les opinions personnelles, explorer les perspectives sur une idée ou une situation particulière, mener des entretiens individuels intensifs avec un petit nombre de répondants » (Boyce, 2006).

Selon l'auteur Oakley, « l'entretien qualitatif est un type de cadre dans lequel les pratiques et les normes sont non seulement enregistrées, mais aussi réalisées, remises en question et renforcées » (Oakley, 1998). Chaque enquête se devant complète afin d'analyser de manière pertinente les résultats dégagés dans la résolution de notre problématique, dans le cadre de l'étude actuelle, le format des conversations retenu est de 30 minutes, correspondant à une durée suffisante pour obtenir une utilisation optimale de l'entrevue.

Les guides d'entrevues ou encore d'entretiens ont pour objectif de déterminer l'ensemble des facteurs favorables qui permettent aux interrogés de répondre de manière indépendante et spontanée au travers du fil conducteur de questions posées autour d'un domaine développé. Les questions du guide d'entrevue comprennent la question de base correspondant à la reformulation de la problématique du sujet souhaité et de nombreuses questions associées liées à la question centrale, qui à leur tour, s'améliorent encore grâce à l'essai pilote du guide d'entrevue réalisé. Afin d'atténuer l'influence potentielle de l'intervieweur, les entretiens sont menés à distance et sans caméra.

Dans le cadre de l'étude quantitative effectuée, plusieurs items ont été relevés afin d'être quantifiés et analysés dans le cadre de notre problématique. Pour se faire, un questionnaire est utilisé pour collecter des données brutes, il convient parfaitement à la recherche quantitative, car il permet de traiter de grandes quantités de données et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons numériques. S'appuyant sur le concept théorique lié au sujet, le concept nous a d'abord permis de construire un questionnaire contenant 28 questions. Ces différentes questions sont présentées sous différentes formes : Forme fermée,

dichotomique, polynomiale, échelle nominale et échelle de Likert. En effet, ces questions s'adressent exclusivement auprès de la direction et plus particulièrement de la direction commerciale.

Le questionnaire est décomposé en 3 catégories qui sont les suivantes :

- « Vison » : Ici, je souhaite connaître les enjeux qui mettent en évidence les objectifs mis en place ou non. La portée dans le temps des objectifs à atteindre ainsi que le processus suivi pour réussir à les atteindre. De plus, cela permettra de mettre en lumière la nature des objectifs et les caractéristiques de la stratégie.
- « Organisation » : L'objectif ici est d'étudier les entreprises du services numériques sous le prisme organisationnel, du système d'information et du personnel... car il existe une relation étroite entre stratégie et organisation.
- « Activités » : Poser des questions sur les activités de l'entreprise, chercher à déterminer les options stratégiques adoptées par ces dernières. Il s'agit de prendre connaissance de leur orientation stratégique ainsi que sur les aspects : professionnels, le savoir-faire, les besoins des clients.

Chaque participant a répondu à toutes les questions de l'enquête.

Questions développées :

- 1) Avez-vous une vision d'avenir de votre activité ?
  - a. Si Oui, Quel est la perspective de cette dernière ?
- 2) Des objectifs vous ont-ils était imputé ?
  - a. Si Oui, Ces objectifs vous semblent-ils clairs ?
  - b. Votre effectif est-il formé pour l'atteinte des objectifs ?
- 3) Afin d'atteindre vos objectifs, avez-vous développé une stratégie globale ?
  - a. Si Oui, Avez-vous analysé vos faiblesses et vos forces ?
  - b. Si Oui, Avez-vous analysé les opportunités et les menaces de l'environnement ?

- c. Si Oui, Quelles fonctions métiers stratégiques sont intégrées à votre stratégie ?
- 4) Quelle est l'ambition derrière ces objectifs ?
  - 5) Ces objectifs sont-ils quantifiables ? (CA, Marge, taux de croissance, etc.)
  - 6) Avez-vous atteint votre/vos objectif/s ?
  - 7) Avez-vous une structure organisationnelle formelle ?
  - 8) Comment circule l'information interne dans l'entreprise ?
  - 9) Comment les changements environnementaux affectent-ils votre entreprise ?
  - 10) Quelles sont les conséquences de ces changements ?
  - 11) Comment réagissez-vous à ces changements ?
  - 12) Comment évaluez-vous la concurrence dans votre secteur d'activité ?
  - 13) Par quelle(s) stratégie(s) y répondez-vous ?
  - 14) Évaluez-vous les besoins de votre portefeuille client ?
  - 15) Utilisez-vous les opportunités offertes par l'environnement pour adapter votre stratégie ?
  - 16) Combien de produit/services, proposez-vous à vos clients ?
  - 17) Votre entreprise essaye de se situer sur un créneau de niche dans un marché qu'elle maîtrise ?
  - 18) Votre entreprise essaye de pénétrer d'autres cœurs de métiers ?
  - 19) Votre entreprise favorise-t-elle la culture d'innovation ?
  - 20) Possédez-vous avez une fonction recherche & développement ?
  - 21) Votre entreprise coopère-t-elle avec d'autres entreprises ?
    - a. Si Oui, Pour quelles raisons ?
  - 22) Avez-vous une vision d'avenir de votre activité ?
    - a. Si Oui, Quel est la perspective de cette dernière ?
  - 23) Des objectifs vous ont-ils été imputé ?
    - a. Si Oui, Ces objectifs vous semblent-ils clairs ?
    - b. Votre effectif est-il formé pour l'atteinte des objectifs ?
  - 24) Afin d'atteindre vos objectifs, avez-vous développé une stratégie globale ?
    - a. Si Oui, Avez-vous analysé vos faiblesses et vos forces ?
    - b. Si Oui, Avez-vous analysé les opportunités et les menaces de l'environnement ?
    - c. Si Oui, Quelles fonctions métiers stratégiques sont intégrées à votre stratégie ?
  - 25) Quelle est l'ambition derrière ces objectifs ?

- 26) Ces objectifs sont-ils quantifiables ? (CA, Marge, taux de croissance, etc.)
- 27) Avez-vous atteint votre/vos objectif/s ?
- 28) Avez-vous une structure organisationnelle formelle ?
- 29) Comment circule l'information interne dans l'entreprise ?
- 30) Comment les changements environnementaux affectent-ils votre entreprise ?
- 31) Quelles sont les conséquences de ces changements ?
- 32) Comment réagissez-vous à ces changements ?
- 33) Comment évaluez-vous la concurrence dans votre secteur d'activité ?
- 34) Par quelle(s) stratégie(s) y répondez-vous ?
- 35) Évaluez-vous les besoins de votre portefeuille client ?
- 36) Utilisez-vous les opportunités offertes par l'environnement pour adapter votre stratégie ?
- 37) Combien de produit/services, proposez-vous à vos clients ?
- 38) Votre entreprise essaye de se situer sur un créneau de niche dans un marché qu'elle maîtrise ?
- 39) Votre entreprise essaye de pénétrer d'autres cœurs de métiers ?
- 40) Votre entreprise favorise-t-elle la culture d'innovation ?
- 41) Possédez-vous avez une fonction recherche & développement ?
- 42) Votre entreprise coopère-t-elle avec d'autres entreprises ?
  - a. Si Oui, Pour quelles raisons ?

### *Procédures*

Une déclaration d'anonymat a été envoyée par email à chaque directeur ayant répondu au questionnaire. L'anonymat des personnes interrogées est clairement mentionné dans les réponses enregistrées afin de permettre une complète indépendance et authenticité des réponses données. Selon les prérogatives données dans le cadre des conditions des résultats dégagés lors d'une étude autour d'une problématique ciblée, l'enquêteur doit mettre en place certaines conditions afin de pouvoir mener des questions qui se déroulent de manière optimum afin pouvoir dégager les réponses de manière stratégique pour la résolution de la problématique. En effet, selon les instructions des questionnaires : « En menant une étude quantitative au travers d'un questionnaire, l'enquêteur doit accompagner le questionnaire d'une lettre d'accompagnement, l'intervieweur doit donner une brève introduction informelle à

l'étude; insister sur l'importance de la participation de la personne; et assurer l'anonymat, ou au moins la confidentialité, lorsque cela est possible. »

Ainsi en résumé, pour une réussite des questionnaires de manière optimisée, l'enquêteur devra :

- assurer et prouver l'anonymat des personnes interrogées
- créer un cadre agréable pour instaurer une réelle confiance entre l'enquêteur et la personne interrogée
- introduire et présenter le sujet de l'étude et le détail des différents objectifs du questionnaire présenté
- valoriser et mettre en avant l'importance du rôle de l'interrogé et surtout au travers de ses réponses qui se doivent détaillées, justifiées, et de manière optimisée objectives en fonction du sujet sur lequel la personne est interrogée

### *Limites*

Les limites de notre étude quantitative peuvent être multiples. En effet compte tenu des réponses apportées par les différentes interrogées en fonction de leurs différentes perceptions et de leurs connaissances et de leurs profils, l'importance de l'analyse est primordiale et peut parfois être trompée par des personnes mal attentionnées dans le cadre des réponses apportées, en, par exemple, exprimer des réponses négatives compte tenu de leur orientation subjective de l'image de la société, ou de leur responsable.

Dans le cadre d'une an, les réponses apportées lors de l'enquête ne peuvent être contrôlées ou encore relancées par l'interviewer, ainsi les réponses apportées ne peuvent dépendre que de la seule bonne volonté des interrogés ainsi les limites peuvent se retrouver au travers d'un manque de compréhension ou de précision dans les réponses apportées mais également et ce qui est la limite la plus importante dans le cadre d'une enquête c'est le taux d'abstention du public ciblé, qui par manque de temps, par manque d'envie, par manque d'intérêt ou encore pas manque de considération, ne souhaite pas volontairement participer à l'enquête proposée afin d'étudier et d'analyser l'orientation stratégique des entreprises de services numériques.

Ainsi il convient d'intégrer dans une enquête une part non négligeable de l'ensemble des directeurs d'entreprises de services numériques ne pourra ou ne voudra pas répondre à l'enquête, ce qui pénalise d'autant plus les résultats et leur véracité au travers de la situation réelle de la vision de la situation actuelle de l'organisation autour de la gestion de la relation client.

### 3 Résultats et analyses

---

#### 3.1 Procédure d'analyse de données

Le but de la recherche est de décrire et de comprendre la stratégie des entreprises du secteur numériques, ce qui se réalise par le biais de l'analyse les données collectées. Pour ce faire, cette démarche est passée par les étapes suivantes :

- Le codage des données convertit les données qualitatives en données quantitatives.
- Utilisation des programmes Google Forms et EXCEL pour l'entrée de données.
- Liste des données dans des tableaux simples ou des tableaux croisés.
- Analyser les données récoltées via le logiciel IBM SPSS Statistics qui est l'étape la plus importante dans la traduction des graphiques.

#### 3.2 Présentation des résultats

##### 1) Avez-vous une vision d'avenir de votre activité ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	12,0	12,0	12,0
	Oui	88	88,0	88,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tableau 3 : Données de la question 1.

Le tableau ci-dessus enseigne que 88 % des entreprises ont une vision future de leurs activités futures, tandis que 12 % des de ces dernières n'ont aucune vision de l'avenir.

### 1.a) Si Oui, Quel est l'horizon de cette vision ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 à 3 ans	24	24,0	27,3	27,3
	3 ans et +	56	56,0	63,6	90,9
	Moins de 1 an	8	8,0	9,1	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 4 : Données de la question 1a.**

Le tableau ci-dessus enseigne que 63,6 % des entreprises avaient une vision depuis plus de 3 ans. De plus, 27,3 % des entreprises avaient une vision de 1 à 3 ans, et seulement 9,1 % des entreprises n'avaient aucune vision pour leurs activités sur les douze mois à venir.

### 2) Des objectifs vous ont-ils été imputé ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	12	12,0	12,0	12,0
	Oui	88	88,0	88,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 5 : Données de la question 2.**

Le tableau ci-dessus enseigne que pour la majorité des entreprises sondées soit 88 %, les opérationnels ont des objectifs à atteindre. Cependant pour les 12 % restants aucun objectif ne leur est assigné.

### 2.a) Ces objectifs vous semblent-ils clairs ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	20,0	22,7	22,7
	Oui	68	68,0	77,3	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		

Total	100	100,0		
-------	-----	-------	--	--

**Tableau 6 : Données de la question 2a.**

Le tableau ci-dessus enseigne que pour une bonne partie des sondés, soit 77,3 % les objectifs qui leur sont fixés par leur hiérarchie semblent clairs et compréhensibles.

A contrario pour 22,7 % d'entre eux ce n'est pas du tout le cas.

### 2.b) Votre effectif est-il formé pour l'atteinte des objectifs ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	20,0	22,7	22,7
	Oui	68	68,0	77,3	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 7 : Données de la question 2b.**

En matière organisationnelle, plus spécifiquement en gestion des ressources humaines, les valeurs reçues nous enseignent que 68 entreprises (77,3 %) ont annoncé qu'elles s'activaient à la formation de leurs salariés pour atteindre leurs objectifs.

Au contraire, 5 parmi les personnes ayant reçu l'étude (soit 22,7 %), leurs plans pour atteindre les objectifs ne nécessitent pas de formation de personnel.

### 3) Afin d'atteindre vos objectifs, avez-vous développé une stratégie globale ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	4	4,0	4,5	4,5
	Oui	84	84,0	95,5	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 8 : Données de la question 3.**

Parmi les 88 entreprises ayant répondu, 84 d'entre elles ont répondu qu'elles avaient une stratégie globale, contre 4 seule qui ne met pas en place de stratégie.

### 3.a) Si Oui, Avez-vous analysé vos faiblesses et vos forces ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	24	24,0	27,3	27,3
	Oui	64	64,0	72,7	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 9 : Données de la question 3a.**

L'analyse interne et externe en fonction des forces et des faiblesses a accaparé 64 entreprises, soit 64 % interrogées. Toutefois, 24 d'entre elles n'effectuent pas ce travail d'analyse de leurs faiblesses et forces.

### 3.b) Si Oui, Avez-vous analysé les opportunités et les menaces de l'environnement ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	20,0	22,7	22,7
	Oui	68	68,0	77,3	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 10 : Données de la question 3b.**

En ce qui concerne l'analyse externe, les résultats révèlent 68 entreprises (soit 77,27 % mettant en place une stratégie) sont concernées par l'analyse de leur environnement selon les aspects des opportunités et menaces.

Tandis que 20 entreprises (22,73 % des ESN mettant en place une stratégie) n'ont pas envisagé une analyse externe.

### 3.c) Si Oui, Quelles fonctions métiers stratégiques sont intégrées à votre stratégie ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Finance	28	28,0	31,8	31,8
	La fonction achat	20	20,0	22,7	54,5
	Production	16	16,0	18,2	72,7

	Ressources Humaines	4	4,0	4,5	77,3
	Vente	20	20,0	22,7	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 11 : Données de la question 3c.**

Le tableau ci-dessus fait ressortir que la fonction financière représente le plus haut taux de réponse avec un taux de 29 %. De ce fait pour une grande majorité des entreprises, cette fonction a une importance stratégique primordiale. Par la suite arrive exæquo la fonction vente ainsi que la fonction achat qui représente 22,7 %. Ensuite, la fonction production qui se classe en troisième position avec 18,2 % des réponses, enfin, les ressources humaines qui représentaient 4,5 % qui semblent donc être la fonction la moins stratégique selon ces dernières.

#### 4) Quelle est l'ambition derrière ces objectifs ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	L'indépendance	20	20,0	25,0	25,0
	La croissance	32	32,0	40,0	65,0
	La survie, pérennité	28	28,0	35,0	100,0
	Total	80	80,0	100,0	
Manquant		20	20,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 12 : Données de la question 4.**

Le tableau ci-dessus révèle que l'objectif de croissance est l'objectif principal (40 %) de la plupart des sociétés sondées. En deuxième position il s'agit de la survie - pérennité avec un le taux 35 % des entreprises. Enfin, 25 % considèrent que l'ambition d'autonomie constitue la principale source d'ambition.

#### 5) Ces objectifs sont-ils quantifiables ? (CA, Marge, taux de croissance, etc.)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	Non	32	32,0	36,4	36,4
	Oui	56	56,0	63,6	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant		12	12,0		
Total		100	100,0		

**Tableau 13 : Données de la question 5.**

Pour un assez bon nombre de l'échantillon (63,6 %) transforment leurs objectifs en actions observables et mesurables, telles que : chiffre d'affaires, main-d'œuvre, etc.

A contrario, 36,4 % des entreprises n'ont pas mesuré leurs objectifs, les objectifs ne sont pas encore quantifiés ce qui induit donc un contrôle stratégique très difficile.

### 6) Avez-vous atteint votre/vos objectif/s ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	8	8,0	9,1	9,1
	2	28	28,0	31,8	40,9
	3	16	16,0	18,2	59,1
	4	24	24,0	27,3	86,4
	5	12	12,0	13,6	100,0
	Total	88	88,0	100,0	
Manquant	Système	12	12,0		
Total		100	100,0		

*1 = Jamais ; 2 = Rarement ; 3 = Parfois ; 4 = Souvent ; 5 = Toujours*

**Tableau 14 : Données de la question 6.**

Les résultats obtenus ci-dessus nous permettent d'apprécier, le contrôle de gestion en matière de réalisation d'objectifs. Alors, pour 12 entreprises (soit 13,6 %) les objectifs sont toujours atteints. Concernant les entreprises qui réalisent rarement les objectifs, elles sont en tête avec un taux (31,8 %) pour un total de 28 entreprises. Enfin, 8 entreprises n'atteignent jamais les objectifs fixés (8 %).

### 7) Avez-vous une structure organisationnelle formelle ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	Non	32	32,0	32,0	32,0
	Oui	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 15 : Données de la question 7.**

La structure organisationnelle est un élément important dans la gestion de l'entreprise, elle comporte la répartition des tâches et des responsabilités dans l'entreprise. Comme on peut l'observer, 68 entreprises (soit 68 %) possèdent une structure organisationnelle, alors que 32 entreprises (soit 32 %) n'ont pas de structure organisationnelle.

### 8) Comment circule l'information interne dans l'entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Communication écrite	24	24,0	24,0	24,0
	Intranet	8	8,0	8,0	32,0
	Verbale	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 16 : Données de la question 8.**

Afin de favoriser l'échange d'informations entre les salariés au sein de l'entreprise, l'entreprise choisit des modes de communication appropriés. En fait, nous avons observé que 68 entreprises (soit 68 %) choisissent de communiquer verbalement, tandis que 24 entreprises (soit 24 %) soutiennent la communication écrite. Seulement 8 entreprises (8 %) ont répondu avoir un Intranet au sein de leurs entreprises. Par conséquent, généralement, la communication des sondés est basée sur le mode formel, le mode informel ou les deux modes à la fois.

### 9) Comment les changements environnementaux affectent-ils votre entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Culturel	12	12,0	12,0	12,0
	Économique	32	32,0	32,0	44,0

Politique et légal	36	36,0	36,0	80,0
Social	12	12,0	12,0	92,0
Technologique	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 17 : Données de la question 9.**

Les entreprises sont influencées par leur macro-environnement, lequel comporte plusieurs aspects. Alors, les réponses indiquent que 36 entreprises (soit 36 %) aperçoivent des changements politiques et légaux, et 32 entreprises (soit 32 %) aperçoivent des changements économiques.

En ce qui concerne l'environnement social, 12 entreprises sont concernées, enfin l'environnement technologique impacte 8 entreprises (8 %).

Ainsi 3 entreprises (soit 12 %) voient qu'elles sont influencées par l'environnement culturel.

#### **10) Quelles sont les conséquences de ces changements ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aggravation	60	60,0	60,0	60,0
	Amélioration	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 18 : Données de la question 10.**

Les changements perçus par les PME ont soit renforcé leur position comme 40 entreprises (soit 40 %), soit affaibli leur position sur la base des réponses de 60 entreprises (soit 60 %). Ainsi, à partir de ces observations à cette question ainsi que la question précédente, le dirigeant peut suivre l'évolution de l'environnement et déterminer son impact sur l'entreprise.

#### **11) Comment réagissez-vous à ces changements ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	12	12,0	12,0	12,0
	3	32	32,0	32,0	44,0
	4	44	44,0	44,0	88,0
	5	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

1 = Très lentement ; 2 = Lentement ; 3 = Normalement ; 4 = Rapidement ; 5 = Très rapidement

**Tableau 19 : Données de la question 11.**

La réactivité de chaque entreprise aux changements environnementaux ou la flexibilité pour s'adapter à l'environnement est primordiale et fluctue d'une entreprise à une autre. On observe que la réponse est concentrée près du niveau 2 (rapide), avec un pourcentage de 50 %. Le reste des réponses (soit 45 %) diffèrait d'une seule d'entre elles.

**12) Comment évaluez-vous la concurrence dans votre secteur d'activité ? [Concurrents actuels]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Assez fort	28	28,0	28,0	28,0
	Faible	16	16,0	16,0	44,0
	Fort	20	20,0	20,0	64,0
	Moyen	36	36,0	36,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 20 : Données de la question 12.**

Afin de mesurer l'intensité de la concurrence, trois normes sont utilisées : les concurrents actuels, les nouveaux entrants et les produits de substitution, chacun mesuré sur une échelle de 4 points.

En ce qui concerne les concurrents actuels, plus d'un tiers des entreprises (soit 36 %) ont déclaré avoir une concurrence accrue dans le milieu (niveau 4).

**12) Comment évaluez-vous la concurrence dans votre secteur d'activité ? [Nouveaux entrants]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Assez faible	16	16,0	16,0	16,0
	Assez fort	24	24,0	24,0	40,0
	Faible	24	24,0	24,0	64,0
	Fort	20	20,0	20,0	84,0
	Moyen	16	16,0	16,0	100,0

Total	100	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

**Tableau 21 : Données de la question 12.**

Concernant les nouveaux entrants, la tendance semble assez élevée, en effet une bonne partie des sondés déclarent une pression des nouveaux entrants assez forte (44 %), 16 d'entre elles la trouvent moyenne (16 %). Toutefois, les dix restantes trouvent la pression faible voire assez faible.

**12) Comment évaluez-vous la concurrence dans votre secteur d'activité ? [Produit de substitution]**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Assez faible	8	8,0	8,0	8,0
	Assez fort	24	24,0	24,0	32,0
	Faible	36	36,0	36,0	68,0
	Fort	8	8,0	8,0	76,0
	Moyen	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 22 : Données de la question 12.**

Ici, 36 % des entreprises estiment que le taux d'existence de produits de substitution sur le marché est très faible. De plus, 48 entreprises (48 %) ont répondu que leurs produits pouvaient être substitués d'un niveau moyen à un niveau assez fort. Par conséquent, compte tenu des produits de substitution, 44 entreprises (soit 44 %) sont relativement faibles à très faible, tandis que pour 8 % des entreprises, les entreprises proposant des produits de substitution sont très fortes.

**13) Par quelle(s) stratégie(s) y répondez-vous ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Différenciation	28	28,0	28,0	28,0
	Diversification	4	4,0	4,0	32,0
	Domination par les coûts	44	44,0	44,0	76,0
	Spécialisation	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 23 : Données de la question 13.**

La réponse à cette question est de déterminer la stratégie de base adoptée par les sociétés du service numériques. S'il y a un grand nombre d'entreprises qui ont tendance à être orientées vers une stratégie de domination par les coûts, soit 44 entreprises (44 %).

En deuxième position, on y trouve la stratégie de différenciation (28 %), suivie de près par la stratégie de spécialisation (24 %) pour 24 entreprises. Enfin en dernier lieu on y trouve la stratégie de diversification pour une seule entreprise parmi les sondés.

#### **14) Évaluez-vous les besoins de votre portefeuille client ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2	1	4,0	4,0	4,0
	3	2	8,0	8,0	12,0
	4	8	32,0	32,0	44,0
	5	56	56,0	56,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

*1 = Jamais ; 2 = Rarement ; 3 = Parfois ; 4 = Souvent ; 5 = Toujours*

**Tableau 24 : Données de la question 14.**

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent :

Pour les entreprises du service numériques, le suivi des clients est une tâche importante et régulière, car le niveau de réponse est toujours pour 56 entreprises (56 %), sinon pour 8 d'entre elles, les besoins sont souvent évalués (soit 32 %). Toutefois, il est à relever que pour 12 sondés elles n'évaluent parfois voire jamais les besoins de leur portefeuille client.

#### **15) Utilisez-vous les opportunités offertes par l'environnement pour adapter votre stratégie ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	24	24,0	24,0	24,0
	2	13	12,0	12,0	36,0
	3	12	12,0	12,0	48,0
	4	20	20,0	20,0	68,0

	5	32	32,0	32,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

1 = Jamais ; 2 = Rarement ; 3 = Parfois ; 4 = Souvent ; 5 = Toujours

**Tableau 25 : Données de la question 15.**

Le but de cette question est de mesurer la flexibilité de la stratégie de l'entreprise par rapport aux changements environnementaux. En effet, la réponse est généralement toujours (soit un pourcentage de 32 %), avec une grande flexibilité stratégique. 12 % des entreprises choisissent souvent la réponse « souvent ». Enfin, nous avons constaté que 24 % des entreprises étudiées, soit 6 entreprises ne profiteraient pas des opportunités pour adapter leur stratégie le cas échéant.

### 16) Combien de produit/services, proposez-vous à vos clients ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	+ d'un produit/service	76	76,0	76,0	76,0
	Un produit/service	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 26 : Données de la question 16.**

Les 6 entreprises de l'échantillon interrogées (soit 24 %) ne fournissent qu'un seul produit/service à leurs clients. En outre, les entreprises restantes (76 % des entreprises) ont déclaré produire une gamme complète de produits/services, nous pouvons donc dire que ces entreprises commercialisent des produits et services diversifiés, si leurs autres produits appartiennent au même type de marché, auquel cas ils ont une stratégie de diversification des secteurs d'activité.

### 17) Votre entreprise essaye de se situer sur un créneau de niche dans un marché qu'elle maîtrise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	20	20,0	20,0	20,0
	Oui	80	80,0	80,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Tableau 27 : Données de la question 17.**

Le tableau ci-dessus présente que la grande majorité des entreprises du système numérique interrogées (soit 80 % des entreprises) suivent non seulement une stratégie de spécialisation, mais plus précisément elles se positionnent sur des niches de marché. A contrario, 20 entreprises (soit 20 %) ne sont pas positionnées sur un marché de niche ou sur un marché qu'elles maîtrisent.

De plus, si l'on compare les résultats obtenus dans cette question avec les résultats de la question n ° 13 sur le choix de la stratégie centralisée, il devrait en être généralement de même.

### 18) Votre entreprise essaye de pénétrer d'autres cœurs de métiers ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	76	76,0	76,0	76,0
	Oui	24	24,0	24,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tableau 28 : Données de la question 18.

Les sondés n'ont pas pour objectif de diversification horizontale, car 24 entreprises (soit 24 %) ont répondu qu'elles essayaient de mener des activités dans un autre domaine différent de leur domaine principal. En outre, 76 entreprises (soit 76 %) ne voulaient pas entrer dans un autre domaine. Activités, ils préfèrent donc la spécialisation.

### 19) Votre entreprise favorise-t-elle la culture d'innovation ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	48	48,0	48,0	48,0
	Oui	52	52,0	52,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tableau 29 : Données de la question 19.

Le recueil de réponses met en lumière que la majorité des entreprises (52 %) essayent de créer de nouveaux produits ou de réussir à développer les processus de production et de vente.

Toutefois, 48 de ces entreprises (soit 48 %) ne mettent pas en avant une culture d'innovation.

## 20) Possédez-vous une fonction recherche & développement ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	60	60,0	60,0	60,0
	Oui	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tableau 30 : Données de la question 20.

Les retours concernant la R&D dévoilent que 10 entreprises (40 %) ont des fonctions de R&D, cette fonction étant en fait limitée aux laboratoires de qualité cependant pour la grande majorité restante, soit 15 entreprises (60 %) n'ont pas les fonctions mentionnées ci-dessus.

## 21) Votre entreprise coopère-t-elle avec d'autres entreprises ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	36	36,0	36,0	36,0
	Oui	64	64,0	64,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tableau 31 : Données de la question 22.

La recherche de partenariats avec d'autres partenaires dans le même domaine d'activité intéresse 64 entreprises (soit 64 % des entreprises sondées), au contraire, il y a 36 entreprises (soit 36 % des entreprises sondées) qui ne sont pas intéressées par cette stratégie. Ainsi, au vu de ces résultats, on peut stipuler que les entreprises du secteur numériques intègrent de nouvelles orientations stratégiques sur la base de la modification des relations interentreprises, notamment dans les modèles d'organisation externes, afin d'atteindre leurs objectifs.

### 21.a) Si Oui, sous quelles formes ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Commercial	44	44,0	68,8	68,8
	Technologique	20	20,0	31,3	100,0
	Total	64	64,0	100,0	
Manquant		36	36,0		
Total		100	100,0		

Tableau 32 : Données de la question 21a.

Il existe essentiellement trois types de partenariats que les entreprises peuvent utiliser : les partenariats de type commercial, les partenariats de type industriel et les partenariats de type technologique. Ils peuvent être complétés par d'autres types : réseaux thématiques et clusters. Au vu des retours, 44 entreprises (44 % des entreprises répondantes) choisissent de coopérer avec d'autres sous la forme commerciale, car cela ne nécessite pas de ressources publiques, mais prend la forme de changements d'information, et peut parvenir à signer des contrats, par exemple par le biais de la sous-traitance.

Concernant les coopérations technologiques, 20 entreprises (soit 20 % des entreprises répondantes) adoptent ce mode.

### 3.3 Interprétation des résultats

Les recherches empiriques et les observations enregistrées sur l'échantillon de 100 sociétés du service numérique nous permettent d'obtenir les résultats suivants :

1. La plupart des sondés soit 88 % indiquent avoir une vision à long terme de leur(s) activité(s). La majorité d'entre elles l'établissent sur une durée supérieure à 3 ans.
2. Les stratégies adoptées par la plupart (sinon toutes) des entreprises sont souvent claires et comprises par les collaborateurs qui peuvent donc s'atteler à les effectuer. De plus, 77 % des opérationnels affirment avoir des ressources formées pour les atteindre.
3. La stratégie est flexible pour la majorité, permettant aux décideurs de corriger et d'ajuster la position de l'entreprise et même de profiter des opportunités qui peuvent se présenter à l'entreprise.
4. La majorité des entreprises sondées mettent en place une stratégie, toutefois, il est à noter que pour une partie la stratégie n'est pas forcément claire pour les opérationnelles.
5. La mise en place d'une démarche stratégique formelle dans le sens de la stratégie.

6. Les entreprises utilisent peu les outils stratégiques dans leur analyse, ce qui à mon sens est regrettable.
7. Les entreprises attachent une grande importance à certains éléments de la démarche stratégique au détriment d'autres : elles privilégient par exemple le diagnostic externe plutôt que l'analyse interne.
8. L'analyse du système stratégique montre que les éléments de la stratégie comprennent généralement la culture, la vision, la mission, l'image.
9. L'objectif n'est souvent pas à visée stratégique. En fait, les sondés ont principalement deux objectifs principaux : la survie, pérennité ou alors la croissance. Ces objectifs sont définis, mais ne sont généralement pas formalisés.
10. Le personnel est formé pour atteindre les objectifs fixés et ainsi assurer la stratégie globale recherchée par les décideurs. Ceci est un bon indicateur, car cela consolide la direction dans lequel les décideurs souhaitent aller.
11. Le mode de communication fréquemment utilisé est principalement verbal, il est donc intéressant de relever le manque de systèmes d'information stratégiques internes et externes formels pour collecter, traiter, enregistrer et transmettre les données. De surcroît pour des entreprises dont le but est de transformer les systèmes d'informations de leurs clients c'est une hérésie.
12. La maîtrise de l'environnement provient principalement de deux sources d'information, à savoir les clients et les fournisseurs. En effet, les ESN estiment que les changements environnementaux affectant leurs entreprises sont généralement de nature économique, juridiques et politiques. En ce qui concerne l'environnement concurrentiel de la plupart des ESN, il est d'intensité élevée.
13. Malgré une concurrence féroce, les entreprises disposent de facteurs de succès qui peuvent les aider à bien se positionner, notamment : la qualité de leur service et/ou prestation, la marque et la réputation.

14. Concernant les fonctions de l'entreprise, nous pouvons remarquer que la finance est une fonction stratégique. Généralement, les dirigeants n'intègrent pas toutes les fonctions de l'entreprise lors de la formulation des stratégies.
15. Les activités de chaque ESN sont déterminées par ses propres choix stratégiques, indiquant que la stratégie de domination par les coûts est le choix le plus important pour la plupart des entreprises. Aussi, au vu de ces derniers mois compliqués dus à la crise sanitaire cette option stratégique risque de s'imposer davantage.
16. Une bonne partie des entreprises du secteur numériques n'ont pas de fonction recherche et développement. En ce sens, l'innovation dans leur secteur d'activité n'est pas une priorité.
17. En termes de stratégie interentreprises, la majorité des entreprises cherchent à coopérer avec des partenaires locaux ou étrangers, ou à coopérer avec les deux à la fois, mentionnant que le but attendu de la coopération est l'aspect commercial ou la sous-traitance. En effet, la majorité de cette collaboration vise à s'aider mutuellement pour répondre aux besoins de leurs clients.

## 4 Discussions et conclusion

---

Le but de notre recherche est d'étudier le management stratégique des entreprises du service numérique sous le thème de la « stratégie d'entreprise ». En particulier, j'ai tenté de déterminer les types de stratégies utilisées par les acteurs et la réalité de ces concepts.

Ensuite, je me suis intéressé aux facteurs qui déterminent la stratégie des ESN. Par conséquent, la vérification du processus de formulation de la stratégie interne des ESN. Enfin, j'ai étudié les options stratégiques offertes aux ESN afin qu'elles puissent atteindre leurs objectifs.

En consultant la littérature existante sur ce sujet, j'ai d'abord vu que les éléments de la stratégie d'entreprise s'inspiraient de la stratégie militaire, qui était considérée comme les bases certaines de la stratégie d'entreprise d'aujourd'hui.

En réalité, dans le monde professionnel, il n'y a pas de définition unique de la stratégie. Dans ce cas, les définitions existantes peuvent être classées en fonction des objectifs, des plans, de l'environnement et des changements.

En conséquence, la stratégie de l'entreprise peut être divisée en deux niveaux, à savoir les stratégies business et les stratégies corporate. Ces deux niveaux sont confondus dans la plupart des entreprises sondées. Il est à relever aussi que la démarche stratégique de l'entreprise est soit implicite et se dessine dans le temps, soit elle est claire et planifiée, ce qui nécessite l'utilisation d'outils d'analyse stratégique.

Dès lors, on peut mettre en évidence les caractéristiques du management d'une ESN en déterminant les points clés de sa stratégie, ces facteurs sont : les objectifs habituellement assignés par les dirigeants, l'organisation de l'environnement interne de l'entreprise, notamment ses ressources et ses compétences et l'environnement externe composé de l'environnement industriel et sociétal et enfin les activités que les protagonistes doivent mener pour atteindre ces objectifs.

Ensuite, nous examinons les caractéristiques de la formulation de la stratégie des entreprises sondées qui sont implicites, graduelles, aléatoires et flexibles, et leur vision dépasse rarement deux ans. Enfin, nous avons vu que pour les entreprises cherchant à atteindre leurs objectifs, notamment de survie, plusieurs options stratégiques ont été choisies, telles que : stratégie d'innovation, stratégie de spécialisation, stratégie de diversification et stratégie d'internationalisation.

Les ESN opèrent dans un marché en évolution rapide et en évolution technologique. L'une des dernières évolutions de ce marché, l'industrialisation de l'activité logicielle, a posé des problèmes. Sans ignorer les activités progicielles, les ESN préfèrent miser sur leurs atouts traditionnels, à savoir l'adaptabilité, la créativité et l'innovation, en se concentrant sur leur marché porteur, celui des applications à fort contenu intellectuel. Celles-ci sont en grande partie liées au développement du réseau, dédié à l'ingénierie et au conseil. (Figer, Jean-Paul)

Comme indiqué par Dietrich Anne et Lozier Françoise, bien que la demande ait augmenté et reste forte, la situation financière des ESN montre des signes de faiblesse. En effet, depuis 1979 la détérioration des indicateurs de résultats reflète l'augmentation des investissements dans l'innovation et la formation, ainsi que l'augmentation des coûts sociaux.

Le marché est encore divisé par des barrières techniques, organisationnelles et professionnelles. Cette situation souligne l'importance d'un autre rôle des ESN qui convient particulièrement aux petites et moyennes entreprises : un rôle de conseil objectif, efficace et

prudent permet aux clients de s'assurer qu'ils ne subissent pas les pressions des équipementiers informatiques pour faire des choix. C'est aussi conforme à l'image que ce métier veut donner.

Le choix stratégique est basé sur le positionnement de l'entreprise et de son souhait d'évolution.

En analysant un échantillon de 100 entreprises du service numérique, nous pouvons vérifier empiriquement les hypothèses faites à l'avance :

- H1 : La mise en place d'une stratégie et notamment par le biais de la croissance externe permet aux entreprises du secteur numériques de se développer et/ou d'attaquer un marché cible. Ceci principalement sous la forme de la sous-traitance.
- H2 : Cette hypothèse est également confirmée. En effet, les entreprises du service numérique pour se développer ou faire face au changement s'adaptent. Dans ce sens, nombre d'entre eux privilégient une diversification des produits/services, tout en favorisant une réduction des coûts globaux.
- H3 : La capitalisation sur les stratégies d'innovation n'est pas vérifiée pour cette étude.

Au travers des résultats dégagés au sein de notre revue littéraire et de notre étude quantitative, nous pouvons clairement faire ressortir que dans le cadre d'une stratégie d'entreprise, la création de la valeur doit reposer sur les efforts et les solutions déployées. Ainsi dans cette optique, pour une entreprise de service numérique la conduite du changement est donc une phase incontournable, et ce afin de pouvoir garantir la réussite des projets des entreprises de services numériques, et ce notamment au travers des orientations de leur politique de développement. Une erreur qui peut entacher la création de valeurs réside dans l'intensification des clients au travers d'une stratégie trop globalisée, et ce en souhaitant alors implémenter une suite logicielle complète, sans prendre en compte de la spécificité de chaque client, de la maturité de la stratégie de l'entreprise, mais également de la prise en compte des connaissances et de l'état d'esprit des clients. Pour conduire un changement de stratégie dans les meilleures conditions, il convient pour l'entreprise de service numérique de prendre en compte des besoins clients, des processus-clés de l'entreprise, des objectifs fixés par la direction ainsi que de l'offre du marché.

À noter que les objectifs donnés se doivent d'être réalistes et atteignables, et ce afin de limiter la résistance au changement, et ce particulièrement pour l'entreprise du service numérique dans le cadre de l'adoption d'un nouveau logiciel. En effet pour l'entreprise du service numérique, le recours aux logiciels ayant pour objectif d'informatiser les données doit reposer sur une stratégie clairement définie autour d'une nouvelle méthodologie, efficace et partagée par tous les collaborateurs de l'entreprise afin d'une adhérence complète. Bien au-delà de l'aspect technologique des logiciels, les systèmes d'information reposent sur une véritable révolution organisationnelle et managériale au travers de la politique mise en place par l'entreprise du service numérique et ressortent alors comme une réelle contribution à la création de valeur dégagée des mesures mises en place. L'entreprise du service numérique pour réussir son projet et ses ambitions, doit ainsi développer de manière stratégique un plan de déploiement afin d'adopter dans les meilleures conditions les différents logiciels mis en place dans le cadre de la stratégie réfléchie, et ce de manière évolutive, progressive et coordonnée.

Dans cette optique, il convient à l'entreprise du service numérique de respecter plusieurs étapes qui sont définies dans une première étape dans l'adoption d'un grand nombre de modules au travers des systèmes d'information dans le cadre de sa stratégie menée par l'entreprise. Puis il conviendra à l'entreprise du service numérique compte tenu de son expérience et de son expertise à tester les différentes fonctionnalités et technologies les plus avancées sur le secteur et notamment concernant les enchères inversées de plus en plus utilisées en entreprise comme vu précédemment. Puis enfin l'entreprise du service numérique se devra également d'être prévoyant dans le cadre de l'utilisation de la plupart des modules du logiciel employés l'ensemble de ses collaborateurs.

Le déploiement des systèmes d'information autour de la politique se doit avant tout d'être confié à une équipe projet d'une entreprise du service numérique dont les missions seront d'informer, de communiquer, d'impliquer et de former l'ensemble des salariés de l'entreprise et notamment à destination des clients, mais également pour la direction et d'un sens plus large les fournisseurs référencés selon la classification de clients déterminée dans la politique de développement. Il est important de préciser que si les partenaires ne sont pas bien informés des logiciels d'achats mis en place par l'entreprise, le déploiement du projet de la stratégie au travers des logiciels et dont l'objectif est de créer de la valeur, pourra alors être

remis en cause et pourra à terme connaître des limites, des dysfonctionnements en raison d'une mauvaise connaissance et d'une mauvaise communication autour des logiciels utilisés.

Pour se faire, nous préconisons aux entreprises du service numérique la mise en place d'un management coopératif et communicatif au sein de leur organisation. Dans cette dynamique, le management mis en place est également très important et se voudra alors participatif et coopératif, et ce afin de permettre un partage des connaissances et compétences optimisé vers une stratégie bien définie. Ainsi les mesures managériales sont également primordiales dans les facteurs de succès souvent sous-estimées. De plus dans le cadre de la réussite de la mise en place d'une stratégie, en effet les équipes projet doivent pouvoir partager au travers d'une bonne communication, qui se détermine comme la clé de voûte d'un projet réussi. L'objectif est de pouvoir recueillir les plus d'informations et de pouvoir les partager à l'ensemble des acteurs concernés dans la politique choisie par l'entreprise.

Pour garantir la création de valeur in fine de la politique, il conviendra de créer des équipes basées sur l'échange, la communication, l'expérience et l'expertise, et ce autour du développement de ce projet, avec par exemple la mise en place de tableaux de bord avec des indicateurs précis concernant le nombre de personnes formées, et ce au travers de la précision des fonctionnalités utilisées, et ce en fonction des objectifs déterminés en amont afin de garantir le bon déploiement du logiciel. Ainsi la définition et le développement d'une stratégie adaptée, une organisation précise doit être mise en place au travers de réunions mensuelles et trimestrielles, des débriefs réguliers avant et après l'utilisation de certaines fonctionnalités des logiciels utilisés, des formations régulières effectuées pour les collaborateurs ainsi que des informations régulières afin que chaque collaborateur puisse être bien informé des nouvelles méthodes et procédés utilisés. Les moyens de communication mis à la disposition des directions se doivent d'être pertinents et percutants afin de garantir de la création de valeur in fine pour la stratégie mise en place par la société spécialisée dans le domaine du service numérique.

Compte tenu de son développement dans le monde du service numérique, le domaine a pu se développer notamment au travers de choix stratégiques performants, et ce à l'échelle mondiale avec un fort intérêt qui se développe dans de nombreux pays notamment en Europe, souvent bien loin des appétences et des prérogatives des pays asiatiques comme la Corée du Sud, la Chine ou le Japon. Face au développement informatique, l'émergence du service

numérique s'apparente à une réelle rupture stratégique vis-à-vis des business model alors développé par les institutions et par l'ensemble des acteurs environnants.

Cette stratégie s'est également développé grâce à l'intérêt et aux efforts des différentes entreprises qui voient alors dans le modèle un levier de croissance afin de pouvoir conquérir une nouvelle cible de clients, cible qui compte tenu des analyses stratégiques et marketing réalisées disposent d'appétences réelles et grandissantes, faisant ainsi une cible providentielle pour les entreprises qui souhaitent se diversifier tout en leur garantissant une rentabilité in fine certaine.

Ainsi, qu'elles soient technologiques, économiques ou encore de nature humaine, afin de contrer les effets pervers de ces situations plutôt hostiles pour les organisations, plusieurs chercheurs en stratégie ont pu développer des théories diverses, la communauté scientifique essaye d'éclaircir à travers leurs travaux à préciser les modèles managériaux dans ces différentes situations. Toutefois, chaque société est différente et les crises actuelles de chaque secteur telles que nous les percevions ne sont plus de simples circonstances nécessitant des réponses opérationnelles ou des modèles rigides. En fait, la réponse aux différentes crises doit se faire grâce à des modèles malléables qui nécessite une grande capacité d'innovation, d'adaptation et de créativité par les entreprises qui, à son tour, occasionne de nouveaux modèles d'affaires bien particuliers. Si nous analysons de manière plus assidue notre époque, nous pouvons sans trop de difficulté affirmer qu'un certain nombre de menaces imprévisibles ont façonné les dernières années : la crise économique de 2008, les attentats du 11 septembre en 2001, le cyclone Katrina à La Nouvelle-Orléans en 2005, le printemps arabe en 2011 et actuellement la pandémie de la Covid-19 qui frappe de plein fouet l'économie du monde. Toutes ces situations de turbulence de l'environnement doivent mener à un ajustement chez les organisations afin de survivre à cette nouvelle réalité. Au travers des résultats dégagés par notre analyse quantitative, nous avons pu nous rendre compte que les entreprises du domaine du service numérique étaient sensibles à leur environnement.

En effet, l'actualité est marquée de manière intermittente par différentes situations de perturbations associées à la fois par une panoplie de causes - humaines, technologiques, naturelles, etc. Cette relation causale qui se répercute sur les organisations est évoquée par M. Lagadec : « le monde de la crise n'est plus celui de l'exception; celui du normal tend à se réduire considérablement. La probabilité d'avoir à opérer en contextes homogènes, sans surprises et incertitudes autres que marginales, entre acteurs rationnels, sur des événements indépendants de gravité raisonnable et de fréquence connue, en milieu globalement stable,

revenant par défaut à l'équilibre en cas de perturbation ... sera de plus en plus faible. L'exception, ce sera précisément de pouvoir opérer en terrain stable, connu, et protégé » (Lagadec, 2007).

Toutefois, on se doit au sein des organisations, quel que soit leur champ respectif d'opérations, de développer et de maîtriser l'art de la gestion de l'incertitude. Comme le mentionne Lagadec : « les perturbations de notre époque ne sont plus de simples brèches passagères appelant une série d'interventions techniques et de savoir-faire bien formatés, que les spécialistes doivent avoir appris à maîtriser » (Lagedec, 2007). En effet, de nos jours, les entreprises doivent jongler de manière habile avec ces situations qui arrivent de manière circonstancielle. La prise en compte de l'environnement ne peut plus être approchée avec des modèles stratégiques et opérationnels rigides. En fait, la gestion de l'innovation en situation de crise fait plutôt appel à « de nouveaux concepts, de nouvelles formes d'intelligence de l'action » qu'on pourrait qualifier d'adaptabilité organisationnelle. Il ne s'agit plus d'un problème tactique, mais d'enjeux stratégiques ayant une portée beaucoup plus étendue. Dans ce nouveau contexte turbulent, les entreprises de services numériques devront voguer de manière créative et soucieuse de leur environnement pour établir une stratégie d'affaires qui leur permettront de profiter d'opportunités d'affaires.

Ainsi, ces situations sont souvent porteuses d'opportunités alors qu'elles viennent remettre en question le statu quo de l'entreprise. D'ailleurs, un des meilleurs moyens pour saisir ces occasions d'affaires est d'adapter les activités stratégiques de l'entreprise en élaborant un modèle d'affaires qui est en adéquation avec la nouvelle réalité et la demande qui est tributaire de ce contexte. En effet, sur un sujet basé sur la stratégie, il faut éviter d'offrir des réponses uniformes et futiles comme mentionnées auparavant. En fait, si les entreprises veulent développer les meilleures capacités d'anticipation, de jugement et d'action, celles-ci, doivent apprendre à intégrer et cohabiter avec la discontinuité, complexité et la fragmentation qui compose la réalité actuelle de leurs opérations. La stratégie apparaît alors synonyme de créativité. En se basant sur cette idée, la créativité est un élément primaire dans cette lutte à finir entre « les crises » et « les ruptures » vis-à-vis la viabilité et la longévité des organisations. Bien que l'attraction face à ce nouveau champ managérial que soit la créativité et la gestion de l'innovation en situation de crise semble être assez récente (Bardin, 2006, p.22), il semble y avoir une certaine diversification et multiplication des actions d'entreprises. D'ailleurs, plusieurs de ces écrits (Bardin, 2006; Amabile, 1996; Carrier & Gélinas, 2011;

Chanut-Guieu&Guieu, 2014, etc.) proposent des modèles afin de schématiser le management de la créativité organisationnelle.

Au travers des réponses reçues dans notre analyse et des concepts développés dans notre revue littéraire, nous avons noté que la stratégie qui revient le plus chez les entreprises est la domination par les coûts. Cette stratégie de positionnement consiste à établir son avantage concurrentiel sur la capacité d'avoir des coûts inférieurs que ceux des concurrents. Cette capacité de production et de mise en marché à coûts plus faibles permet de dégager une marge plus élevée. Le modèle de la courbe d'expérience démontre les effets des économies d'échelle menant à cette stratégie. Cependant au travers des différentes recherches et des différents courants, notamment pour Porter, qui précise qu'il existe à la disposition de l'organisation deux grandes décisions quant à son positionnement (1980). Premièrement, elle doit être en mesure de concurrencer de façon unique ses concurrents. Pour obtenir cet avantage, Porter distingue deux façons soit la domination du marché par les coûts, soit la différenciation. Deuxièmement, l'entreprise doit décider de sa cible stratégique dans l'industrie visée. Cette étendue de marché peut soit être large ou étroite. Ces deux stratégies – la stratégie de domination par les coûts et de différenciation – répondent à deux logiques selon Porter. En effet, elles s'expriment respectivement par les coûts bas et des prix élevés. Une entreprise peut donc acquérir un avantage concurrentiel en ayant des coûts plus bas que ceux de ses concurrents ou son avantage peut provenir d'être en mesure d'exiger un prix plus élevé pour ses produits et services » (Hafsi, Fralich&king, 2019). Toutefois, selon Porter, il est impossible de poursuivre ces deux stratégies simultanément. À vrai dire, concevoir, produire et penser un produit unique qui a une importante valeur ajoutée pour le consommateur ne peut se faire qu'avec des coûts additionnels. Cependant, une entreprise qui se base sur des coûts relativement bas doit être en harmonie avec l'idée de ne pas excéder les attentes des clients concernant le service ou produit. Finalement, selon Porter, toute stratégie poursuivie doit se préoccuper à la fois des coûts relatifs et d'une différenciation relative. On peut en conclure qu'il est possible de s'améliorer sur ces deux axes simultanément.

Ainsi nous préconisons aux entreprises de s'orienter davantage vers la diversification. Le marché Du service numérique est un marché relativement complexe et qui appelle à une analyse stratégique relativement poussée au regard du détail de son offre, de l'ensemble des contreparties qui affèrent à ce secteur et ce compte tenu de l'évolution du marché qui s'est fortement développée sur les dernières années au travers de l'arrivée importante sur le web de différentes plateformes d'experts sur internet dans les domaines relatifs. Pour y faire face, les

entreprises du secteur doivent alors innover, repenser, s'adapter en fonction de nouvelles contraintes du secteur et notamment en termes de diversification de leur clientèle, éléments indispensables pour garantir la pérennité des entreprises. Sur ce marché relativement spécifique et en pleine interdépendance avec l'évolution du marché de la création d'entreprise très fluctuant en fonction des différentes périodes économiques, les différentes entreprises du service numérique doivent procéder à de réelles stratégies dans le cadre de leur diversification de clientèle afin de pouvoir garantir une quantité et une qualité de conseils conforme aux attentes de leur clientèle ciblée vers les start-ups, qui apparaissent comme un véritable relais de croissance pour les entreprises du service numérique.

Le marché des entreprises du service numérique est fortement concurrencé par de nombreux cabinets à ce jour et notamment sur les dernières années en raison de la multitude d'entreprises qui ont fait le choix de se positionner sur l'activité de conseils en gestion informatique. Dans le cadre du développement autour de la stratégie ayant mené au développement croissance de l'apparition des ESN, il convient pour ces derniers de développer une nouvelle stratégie qui permet de répondre aux menaces et aux opportunités du marché. Les menaces s'orientent majoritairement vers la concurrence montante et vers la saturation des demandes clients, ces derniers se développant de plus en plus avec des unités internes spécialisées en gestion, dont les activités peuvent se substituer à l'activité proposée par l'entreprise du service numérique. Afin de contrer les menaces du marché, l'intérêt des entreprises du service numérique à développé leurs opportunités est évident et l'opportunité principale et nécessaire s'oriente vers la diversification de la clientèle afin d'assurer un niveau de demandes en continu. Pour garantir cette diversification, le bon choix des entreprises du service numérique s'oriente très rapidement vers l'accompagnement des start-ups, qui apparaissent comme un véritable relais de croissance au vu de leur expansion sur les dernières années et de la présence de leurs besoins d'expertise, de conseils et d'accompagnements compte tenu des profils des jeunes entrepreneurs et créateurs. Dans l'analyse de cette stratégie de diversification vers les start-ups, il est également donc primordial de développer l'expertise informatique, et ce sous tous ses aspects : économiques, fiscales et sociales. Ainsi la stratégie est centrale pour les entreprises du service numérique et c'est grâce à ses choix d'orientation d'un phénomène innovant et diversifiant par le biais de l'accompagnement de nouvelles entreprises.

La création d'une branche spécialisée dans l'accompagnement de nouvelles entreprises répondrait à une stratégie de différenciation pour les entreprises du service numérique. Cette

nouvelle branche leur demanderait cependant en amont un travail approfondi de développement d'expertises appropriées afin de répondre aux besoins particuliers des start-ups. La spécialisation dans l'accompagnement des start-ups permet de se différencier en se constituant une nouvelle catégorie de clientèle. Cette logique s'inscrit dans une réelle démarche efficace afin de faire face à la concurrence accrue sur ce marché, et d'autant plus sur les dernières années avec l'apparition des plateformes dédiées aux entreprises du service numérique. Pour ce faire les différents acteurs du marché se doivent de déployer des stratégies inventives mais également de développer de nouveaux modèles d'accompagnement. L'objectif est d'alors pouvoir garantir un niveau de chiffre d'affaires grâce à une optimisation de la satisfaction d'une nouvelle clientèle tout en maîtrisant les coûts liés aux conseils proposés vers les start-ups. Contenu des éléments élaborés précédemment, une « bonne » une stratégie peut être déterminée dès lors qu'elle coordonne les décisions prises de manière à faire converger les efforts des entreprises du service numérique vers des sociétés innovantes. Ainsi, cette idée de diversification est aussi une idée de cohérence au sein de l'organisation d'entreprises du service numérique. « On peut donc affirmer que la stratégie est synonyme de cohérence. La qualité d'une stratégie repose aussi sur trois segments distincts – l'information, l'innovation et l'implantation. C'est au travers notamment du développement de ces trois éléments que l'émergence de la diversification a pu se développer face à une clientèle innovante, en raison de campagnes d'informations massives, de choix d'innovation percutants et d'une implantation stratégique. Essentiellement, afin d'aboutir à cette idéale que se veut l'idée de cohérence, la décision stratégique repose sur trois éléments visant à accroître la performance de l'organisation » (Giboin, 2012).

Ainsi dans cette volonté d'imposer une stratégie de développement, les entreprises du service numérique ont tout intérêt à se diversifier vers une nouvelle clientèle mais à l'appui d'une analyse rigoureuse de l'environnement. Pour se faire, les entreprises du service numérique doivent de se questionner sur les ressources qui permet de contrer les menaces et qui permet de profiter des opportunités. Cette stratégie de diversification est alors fondée principalement sur son trait unique. Celle-ci consiste à produire « un produit ou un service qui est unique pour le client et pour lequel ce dernier sera prêt à payer plus cher. Son caractère unique peut lui provenir de plusieurs sources – qualités des composantes utilisées, design du produit, performance, réseau de distribution. » (Giboin, 2012). Pour arriver à une proposition d'entreprises du service numérique intéressante pour les start-ups, l'entreprise du service numérique doit observer de façon minutieuse les besoins qu'elle dessert des entreprises

innovantes. La proposition de valeur va se définir comme étant les bénéfices auxquelles les start-ups peuvent s'attendre du produit ou service convoité. Ainsi, pour ce faire, l'entreprise du service numérique doit aligner le plus fidèlement ses produits/services en fonction des éléments contraignants des sociétés à créer ou nouvellement créées.

Les nouvelles entreprises constituent une catégorie d'entreprises au profil particulier et ont des besoins spécifiques. Ainsi, le suivi de nouvelles entreprises demande aux entreprises de services numériques des adaptations majeures. Un des critères importants de l'accompagnement d'une start-up par des entreprises du service numérique réside dans la capacité de ce dernier à établir un accompagnement cohérent, stratégique, performant et adapté en fonction de l'activité et des perspectives à développer par la start-up. Au préalable, afin d'avoir des conseils développés par les entreprises du service numérique vraisemblables et réalisés, il convient à ce dernier de connaître parfaitement l'activité de la start-up et ses évolutions contextuelles. « Actuellement, de nombreuses les entreprises du service numérique sont spécialisées dans l'accompagnement des start-up. L'arrivée de ces nouveaux acteurs a permis aux start-up de se faire accompagner par des professionnels maîtrisant leurs domaines d'activité. Pour que la relation soit profitable à la jeune pousse, il est nécessaire de choisir une entreprise du service numérique ayant les mêmes valeurs qu'elle en termes d'innovation et d'attrait pour les nouvelles technologies » (Giboin, 2012). Ainsi pour que les entreprises du service numérique puissent accompagner les start-ups, les critères tels que l'expérience, l'expertise et la réactivité sont importants. Pour répondre aux besoins des start-ups, l'entreprise du service numérique se doit de suivre le courant des tendances du marché des start-up, de suivre l'évolution de leurs besoins, mais également de comprendre et d'anticiper leurs perspectives d'évolution. Pour se faire, les entreprises du service numérique doivent pouvoir à tout moment être en capacité à répondre à l'ensemble des besoins de la start-up. Pour se faire, les entreprises du service numérique se doivent d'être, dans le cadre d'un accompagnement des sociétés innovantes, pluridisciplinaires afin d'être performant et réactif dans le cadre de l'accompagnement et du conseil apporté à la start-up. Pour se faire, les entreprises du service numérique vont utiliser de nombreux outils pour intégrer ses méthodes d'accompagnement tels que des logiciels comme des logiciels de paie, des logiciels de notes de frais, ou encore des outils innovants en marketing. Pour se faire, les entreprises du service numérique se doivent de prendre en compte dans le diagnostic de son accompagnement des éléments immatériels tels que son attitude, son comportement, sa réactivité, sa patience, sa

bienveillance auprès des dirigeants, et ce afin d'être au plus près de ces derniers dans leur projet de start-up.

Pour la start-up, trouver la bonne entreprise du service numérique est essentiel afin de garantir un bon lancement et un bon développement pour l'entreprise. L'entreprise du service numérique se devra d'accompagner la start-up dans la gestion et le développement de l'entreprise grâce à l'ensemble de ses conseils et ses recommandations. Le comportement de l'entreprise du service numérique est important compte tenu des besoins de la création de la start-up dans le sens où l'entreprise qui est porteuse d'un projet comporte des risques, nécessite une charge de travail accrue et des besoins organisationnels très importants. Dans son approche, l'entreprise du service numérique se devra définir un ensemble de priorités et d'objectifs stratégiques afin d'accompagner la start-up dans sa création et son lancement. Pour se faire, les notions de connaissances et compétences de l'expert notamment en ce qui concerne les caractères d'innovation des activités à développer sont primordiales dans l'approche de l'entreprise du service numérique. En parallèle, des réalisations matérielles et concrètes telles que la réalisation des business plans, des plans de financement ou encore les montages juridiques, sociaux et fiscaux, l'entreprise du service numérique devra prendre en compte l'ensemble des critères innovants sur lesquels repose le lancement de la start-up afin que la stratégie mise en place soit efficace.

Pour pouvoir répondre aux besoins spécifiques de la start-up, l'entreprise du service numérique devra avoir une certaine connaissance dans les nouvelles technologies, compte tenu des environnements innovants en pleine transition numérique. Ainsi compte tenu des enjeux de la future start-up en phase de création, le dynamisme des nouvelles technologies est primordial afin de correspondre aux besoins et aux appétences des consommateurs actuels. Pour la start-up, choisir une entreprise du service numérique qui pourra comprendre en tous points les critères d'innovation en lien au secteur d'activité permettra d'avoir une approche cohérente et performante face aux problématiques de la start-up. Ainsi l'entreprise du service numérique pourra ainsi avoir une bonne maîtrise des spécificités en lien avec l'activité, permettant de développer les aspects financiers, comptables, sociaux, et fiscaux pour le développement des start-ups innovantes et des start-ups.

Ainsi la clé de la réussite d'un accompagnement d'une start-up réside dans les conseils et les approches spécialisées de l'entreprise du service numérique qui saura répondre aux spécificités et aux enjeux stratégiques de la société innovante permettant ainsi de conseiller cette dernière de manière adaptée dans le choix des statuts juridiques et fiscaux à sélectionner

ou encore des mesures à mettre en place dans le cadre du dispositif d'aides et subventions à solliciter et ce afin que la levée de fonds soit le plus profitable pour la start-up dès le début de son activité. Dans le cadre de l'accompagnement d'une start-up par une entreprise du service numérique, les avantages sont multiples dès lors que ce dernier aura les compétences et connaissances suffisantes dans les métiers de l'innovation et des nouvelles technologies, et ce afin de correspondre aux différents besoins spécifiques de la start-up. Dès lors l'entreprise du service numérique pourra mettre en profit son expérience afin de pouvoir remplir ses différentes missions dans la réalisation des différents documents financiers prévisionnels notamment qui seront indispensables à destination des investisseurs pour pouvoir disposer des fonds nécessaires à la création et au développement de la start-up. Pour se faire, le business plan développé au travers de système informatique va être primordial afin d'attester de la situation et des perspectives de l'entreprise. Pour se faire, l'entreprise du service numérique saura déployer les outils nécessaires pour pouvoir développer les besoins spécifiques de la start-up. Ainsi l'entreprise nouvelle pourra développer et piloter ses projets en matière de recherche et développement afin de garantir l'efficacité de son activité.

Cependant l'étude présente certaines limites. La principale limite est liée à la taille de mon échantillon. En effet, j'ai dû faire face aux restrictions et contraintes de temps. De plus, j'étais parti sur un échantillon cibler plus optimiste, toutefois seules 100 personnes ont répondu. Ces répondants sont toutefois qualitatifs. Ces impératifs ne m'ont donc pas permis d'élargir l'échantillon, ce qui empêche de généraliser les résultats à la population parente. De plus, l'idée de prime abord était également de sonder le maximum d'entreprises du service numériques, peu importe la taille de celle-ci. In fine, il se trouve que 90 % des retours sont des moyennes entreprises. Avec lesquels, pour une partie j'ai collaboré au sein de mon entreprise actuelle. A posteriori, ceci n'est pas problématique, cela m'a permis de parfaire mes recherches. Cette recherche ne table donc pas sur les leaders de ce secteur.

Au travers de mes recherches, certains points ne sont pas assez détaillés et peuvent faire l'objet de recherches futures, tels que :

- Le turn-over important des consultants en ESN
- La mise en place d'une stratégie de recrutement efficace pour éviter la pénurie des talents
- Le processus d'innovation
- La gestion de l'intercontrat

De plus, il serait important de refaire cette étude avec plus de participants, afin de généraliser les résultats à la population parente et de permettre de poser une conclusion significative, et ce afin de réduire le caractère subjectif des réponses apportées par les différentes interrogées en fonction de leurs différentes perceptions et de leurs connaissances sur le sujet. Ainsi la réelle problématique du retour des réponses de notre étude réside particulièrement au travers du caractère subjectif des réponses apportées, et ce toujours en fonction du profil des personnes interrogées. Une limite importante réside dans les caractéristiques afférentes au contexte, en effet ce dernier n'est pas négligeable car il peut tout à fait influencer les réponses données par les personnes interrogées. En effet dès lors que le contexte de l'entreprise peut être morose ou alors un contexte personnel compliqué, les réponses des personnes interrogées seront de fait très fortement influencées vers des idées et des perceptions négatives, pouvant alors nuire à l'objectivité des réponses données. Ainsi en complément d'une étude quantitative, une étude qualitative aurait pu être développée au moyen d'entretiens permettant ainsi d'avoir une vision plus précise sur les besoins et les appétences des directeurs d'entreprises. Une étude de cas aurait pu également être très intéressante afin de prendre en considération un exemple d'entreprise probant dans le cadre du développement de notre problématique.

## Bibliographie

---

- Laroche, H. & Nioche, J. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise [∗]. *Revue française de gestion*, 1(1), 81-105. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.81-108>
- Dietrich, A. & Lozier, F. (2012). Entre relation d'emploi et relation de services : Les stratégies de deux sociétés de services en ingénierie informatique (SSII). *Formation emploi*, 3(3), 29-46. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.4000/formationemploi.3692>
- Audouze, F., Bellec, J., Dréan, G., Figer, J., Genuys, F., Jousset, G. & Segrestin, B. (2005). Le positionnement des SSII, une question toujours d'actualité. *Entreprises et histoire*, 3(3), 102-108. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.3917/eh.040.0102>
- Saïas, M., & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213. [https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel-Metais/publication/4874910\\_Strategie\\_d%27entrepriseevolution\\_de\\_la\\_pensee/links/5672d3c108aee7a427435cd2/Strategie-dentrepriseevolution-de-la-pensee.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Emmanuel-Metais/publication/4874910_Strategie_d%27entrepriseevolution_de_la_pensee/links/5672d3c108aee7a427435cd2/Strategie-dentrepriseevolution-de-la-pensee.pdf)
- Kotnik, P. & Petrin, T. (2017). Les stratégies de spécialisation intelligente : approche factuelle. *Revue internationale des Sciences Administratives*, 1(1), 89-110. <https://doi.org/10.3917/risa.831.0089>
- Duquesnois, F., Le Roy, F. & Gurau, C. (2010). Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise : Le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon. *Revue française de gestion*, 203(4), 41-56. <https://doi.org/>
- Lisein, O., Pichault, F. & Desmecht, J. (2009). Les business models des sociétés de services actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'information & management*, 2(2), 7-38. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.3917/sim.092.0007>
- Thine, S. (2006). Pierre Bourdieu : éléments d'une analyse du *champ* du conseil. *Revue française de gestion*, 6(6), 35-43. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.3166/rfg.165.35-44>
- Thietart, R. (2009). Stratégie d'entreprise. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1(1), 80-81. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.3917/geco.095.00800>.

- Martin, D. (2012). L'analyse stratégique en perspective. Retour sur la sociologie des organisations de Michel Crozier. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, (50-2), 93-114.
- Marchesnay, M. (1993). *Management stratégique* (pp. 200-p). Paris: Eyrolles.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système.
- Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. *Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective*, 52.
- Marmuse, C. (1999). Le diagnostic stratégique: une démarche de construction de sens. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2(4), 77-104.
- Mintzberg, H. (2004). *Le Management: voyage au centre des organisations*. Éditions d'organisation.
- Besseyre des Horts, C. H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. HAL.
- Helfer, J. P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique*. Vuibert.
- Simon, H. A. (1960). The new science of management decision.
- THOMAS, C., & GERVAIS, M. (2008). Le problème du regroupement des activités dans la modélisation ABC : une approche possible. *Finance Contrôle Stratégie*, 11(4), 137–171.
- GIBOIN B., *La boîte à outils de la Stratégie* - 3e éd. DCF du Livre – 2012
- Holmes, A. (2010). *Clausewitz-Leçons de tactique et de stratégie pour réussir l'entreprise du XXIe siècle*. Maxima Laurent du Mesnil éditeur.
- David, J. (2005). Une matrice pour faire les bons choix d'internationalisation. *L'Expansion Management Review*, 4(4), 66-73. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.3917/emr.119.0066>
- Jullien, C. & Ruffieux, B. (2001). Innovation, avantages concurrentiels et concurrence: Une analyse expérimentale des incitations à innover et de l'efficacité des marchés en présence de chocs endogènes. *Revue d'économie politique*, 111, 121-149. <https://doi-org.devinci.idm.oclc.org/10.3917/redp.111.0121>
- Clayton Christensen, **2012, ouvrage** *The Innovator's Dilemma et The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*
- Crozier M. & Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris
- Declerck R. P., Eymery P. et Crener M. A., 1980, *Le Management stratégique des projets*, éd. Hommes et techniques
- Druker, 1954, "*The Practice of Management*", Harper and Row, New York, NY.
- Dumas Michel, 2017, SPORTSTRAGIES, *Le spécialiste du marketing sportif*, n°495, p.18).
- Eisenhardt K., Martin J., "*Dynamic capabilities : what are they ?*", *strategic Management Journal*, vol. 21, 2000, p. 1105-1121.

- Firsirotu & Allaire, 2004, *Stratégies et moteurs de performance, Les défis et les rouages du leadership stratégique*
  - Gagnon Yves-Chantal « *L'étude de cas* », 2011
  - Goujon Belghit , 2000, *Introduction au management*, éditions
  - Hafsi, Fralich & King, 2019, *Le management stratégique: Synthèses et guides pour les Managers*, éditions JFD
  - Johnson, G, Whittington R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., Fréry, F., 2017, STRATEGIQUE, 11 ème édition, Montreuil : Pearson France, p.39
  - Lagadec Patrick, (2007) « *Enseignement sur la question des crises - Enjeux, Obstacles, Initiatives* », 2007
  - Mezue, B. C., Christensen, C. M., & Bever, D. V. (2015). *The power of marketcreation: how innovation canspurdevelopment*. Foreign Aff., 94, 69.
  - Mintzberg, 1990, « *Le management : voyage au centre des organisations* », Éditions d'Organisation, 1989
  - Porter Michael, "*How Competitive Forces Shape Strategy*", Harvard Business Review, March/April 1979.
  - Robbins Stephen, 2014, Management 9e édition : *L'essentiel des concepts et pratiques*, éditions Pearson
- 

### Études de marché et économie

- **Xerfi 700** : 20XSAE01/GLOR3, Le marché mondial des services numériques. [https://www-xerfiknowledge-com.devinci.idm.oclc.org/presentationetude7000/Le-marche-mondial-des-services-numeriques\\_20XSAE01](https://www-xerfiknowledge-com.devinci.idm.oclc.org/presentationetude7000/Le-marche-mondial-des-services-numeriques_20XSAE01)

## Liste des tableaux

N°	Désignation	N° page
1	Composantes de la stratégie	17
2	La liste des entreprises sondées	39
3	Données de la question 1	42
4	Données de la question 1a.	42
5	Données de la question 2	43
6	Données de la question 2a.	43
7	Données de la question 2b.	43
8	Données de la question 3	44
9	Données de la question 3a.	44
10	Données de la question 3b.	45
11	Données de la question 3c.	45
12	Données de la question 4	46
13	Données de la question 5	46
14	Données de la question 6	46
15	Données de la question 7	47
16	Données de la question 8	47
17	Données de la question 9	48
18	Données de la question 10	48
19	Données de la question 11	49
20	Données de la question 12	50
21	Données de la question 13	51
22	Données de la question 14	51
23	Données de la question 15	52
24	Données de la question 16	52
25	Données de la question 17	53
26	Données de la question 18	53
27	Données de la question 19	54
28	Données de la question 20	54
29	Données de la question 21	55
30	Données de la question 21a.	55

## Liste des figures.

<b>N°</b>	<b>Désignation</b>	<b>N° page</b>
1	Politique d'entreprise (Emerald Insight)	15
2	La démarche stratégique (AUNEGE Université Paris Nanterre)	18
3	Analyse de l'environnement de l'entreprise (AUNEGE Université Paris Nanterre)	20
4	Décision stratégique (AUNEGE Université Paris Nanterre)	22
5	Stratégies génériques (CAIRN)	24
6	Portée du modèle d'analyse stratégique (CAIRN)	25
7	Matrice Ansoff (CNAM)	26
8	5 forces de Porter (Wikipédia)	28
9	Chaîne de valeur Porter (E-Marketing)	30