

Cours V. La Stratégie de l'entreprise

Introduction

L'environnement de l'entreprise se distingue par une instabilité et une complexité croissante. Plusieurs facteurs ont contribué tels que :

- L'accroissement de l'intégration des pays dans l'économie de marché. Elle s'accompagne par une libre circulation des marchandises due à la réduction des coûts de transport et de transactions.
- L'accroissement des échanges pour les produits et les services à haute valeur ajoutée.
- Le commerce mondial est hiérarchisé et polarisé autour des pays de la triade, d'où la division internationale du travail de type vertical entre des pays à différent niveau de développement et concernant des biens différenciés, a été remplacée par une division horizontale du travail entre pays à niveau de développement égal et concernant des biens semblables. Cette hiérarchisation est en permanente reconstitution. Certains facteurs déterminent les avantages comparatifs dynamiques ou construits tels que : l'expansion de nouveaux produits, l'innovation organisationnelle et technologique et la mobilité du capital. De ce fait, on observe un changement rapide des capacités productives et aussi un changement de point de vue spatial et régional des avantages comparatifs.

1. Les préoccupations du dirigeant :

- La réactivité
- L'anticipation
- La restructuration
- La transversalité

2. Les composantes du management

Dans ce contexte en perpétuelles mutations, le management devient essentiel pour le développement des firmes. Les dirigeants prennent de plus en plus en considération le concept "organisation", d'où le management se base sur deux composantes interdépendantes et inséparables :

- La stratégie
- L'organisation

La 1^{ère} est externe, orientée vers l'environnement.

La 2^{ème} s'associe surtout à une vision interne. (Les différentes fonctions de l'entreprise).

3. Le concept de stratégie

La stratégie est une fonction globale qui détermine la politique de l'entreprise. Elle reflète l'option de cette dernière en ce qui concerne les domaines qu'elle investit, ainsi que la définition de la nature et du niveau de son engagement, tout en prenant en

considération l'environnement et la concurrence dans l'avenir qui exige des adaptations et des innovations.

A cet effet, la représentation de la stratégie est liée à l'allocation des ressources d'où l'entreprise est contrainte à entreprendre des prévisions dans le long terme.

Il s'agit de mettre l'accent particulièrement sur la relation entreprise/environnement. Donc la stratégie contribue à préserver ou augmenter l'avantage concurrentiel de l'entreprise dans un environnement turbulent.

a. Stratégie/exploitation

La stratégie s'oppose à l'exploitation, elle est conçue d'adaptation et d'innovation, pouvant assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise dans un l'environnement en perpétuelle mutation.

Les difficultés de l'exploitation concernent les activités indispensables au fonctionnement permanent pour produire des biens et services de manière continue.

Certains instruments¹ permettent de résoudre ces problèmes, ils s'accommodent à ce milieu statique dans lequel l'entreprise active avec des produits et des techniques invariables dans des marchés à caractère changeant.

b. Stratégie d'adaptation

L'approche statique devient incomplète dès qu'on analyse la dynamique de l'entreprise durant le temps et aussi dès le moment où on prend en considération le caractère imparfait des marchés sur lesquels les propriétés des produits et des prix peuvent facilement agir à l'action de l'entreprise. L'emploi du concept stratégie s'impose.

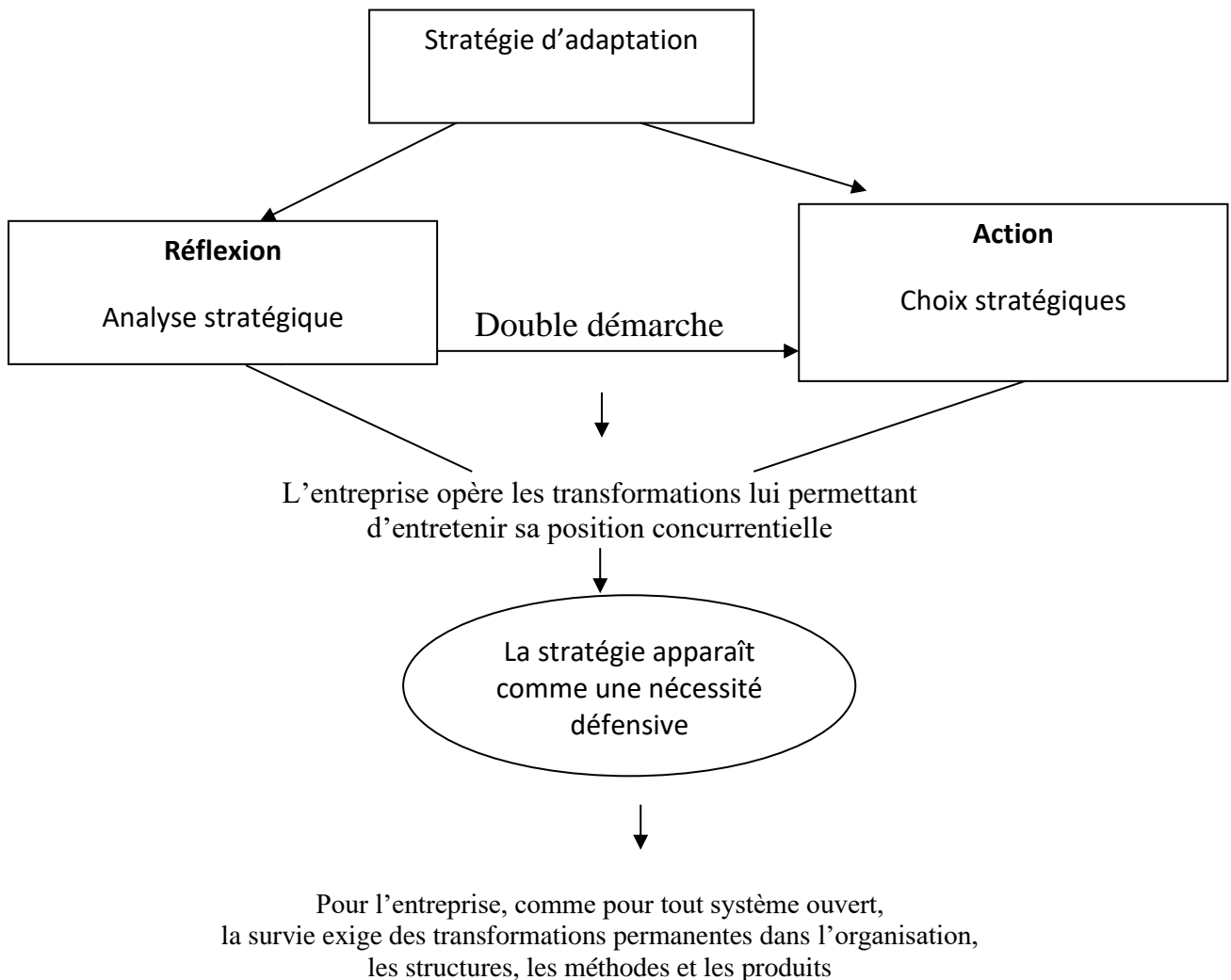
L'entreprise fait face à ce double dynamique des marchés (des besoins, des clients et des agissements de la concurrence) et des techniques (d'approvisionnement, de production, de financement et de distribution) en ne consacrant pas ses choix seulement au domaine de l'exploitation.

Pour sa survie et son développement, elle est obligée de s'ajuster aux transformations qui touchent l'environnement de manière permanente (évolution) ou brusque (mutation).

La figure n°1 montre que l'entreprise doit concevoir la dynamique économique par l'analyse stratégique et s'y ajuster par l'action stratégique.

¹ Programmation linéaire, optimisation de la production ...

Figure 1. Stratégie d'adaptation



c. La stratégie d'innovation

Dans un environnement en changement continu, il ne suffit pas de s'adapter, il est nécessaire d'anticiper les évolutions probables, et même de susciter des changements par le biais de l'innovation.

Pour être plus compétitive, l'entreprise doit occuper une meilleure position par rapport à ses concurrents en ce qui concerne le coût, la qualité, le prix ou le service.

Par l'innovation, introduction des nouveautés techniques, commerciales et organisationnelles, l'entreprise participe aux transformations de l'environnement. L'innovation est au centre de la stratégie de l'entreprise.

Grâce à la stratégie d'innovation, l'entreprise fait susciter une demande nouvelle qui n'existait pas préalablement, soit par la *création d'un besoin*, soit par la *révélation d'un besoin latent* à l'aide d'un produit sollicité du marché.²

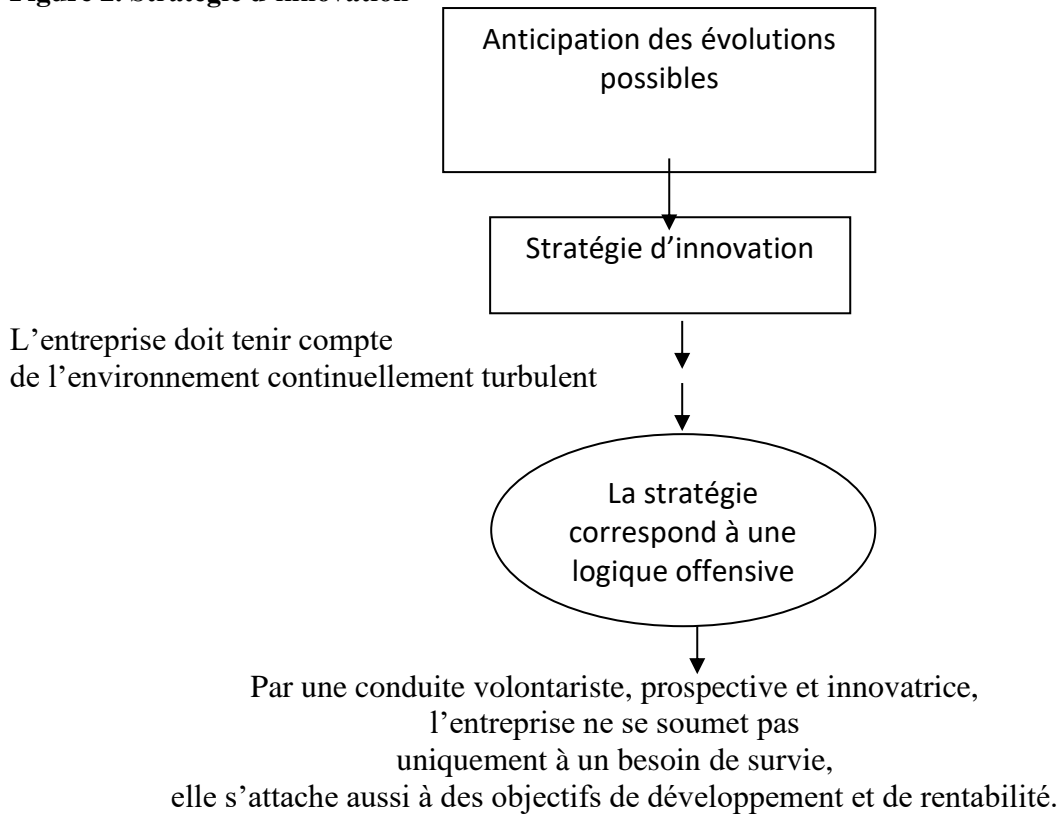
La stratégie est la base de la compétitivité continue par l'innovation, à la fois pour des produits et des techniques ainsi que l'organisation.

² La plupart de nos besoins actuels sont issus de la création de produits nouveaux par les entreprises.

Somme toute, la stratégie s'appuie sur une double démarche d'adaptation et d'anticipation permettant à l'entreprise d'accepter (stratégie d'adaptation) et entraîner (stratégie d'innovation) des changements.

La figure n°2 exprime que l'entreprise aboutie aux objectifs de survie, de développement et de rentabilité grâce à l'innovation.

Figure 2. Stratégie d'innovation



Le management désigne à la fois un système hiérarchique et un mode de commandement, autrement dit ceux qui détiennent officiellement le pouvoir et la façon dont ils l'exercent.