



The 1st International Conference on Local Resource Exploitation

www.lorexp.org / info@lorexp.org
REF: LOREXP_2021_PC0006 Pages: 72–82



Avantages concurrentiels et stratégies de management des entreprises

Competitive advantages and business management strategies

Pr Dagobert NGONGANG

HDR en Sciences de Gestion, Enseignant-Chercheur

Chef de Département de Comptabilité-Finance F.S.E.G.

Université de Ngaoundéré, B.P.: 454 NGAOUNDERE CAMEROUN

Email : dangongang@yahoo.fr

Tel: (237) 699 56 56 87

RÉSUMÉ :

Cette communication a pour objet de répondre à deux questions : qu'est-ce qu'une stratégie ? Pourquoi une stratégie ? Par la suite, elle présente la typologie des stratégies et leur pilotage. La stratégie doit permettre à une entreprise d'être compétitive, rentable, profitable et performante. L'entreprise ayant mis en place une stratégie devrait avoir un avantage concurrentiel sur ses concurrentes. La meilleure stratégie serait que l'entreprise doit être flexible, réactive et proactive.

Mots clés : Stratégie, Avantage concurrentiel, Performance, Flexibilité.

ABSTRACT:

This communication aims to answer two questions: what is a strategy? Why a strategy? Subsequently, it presents the typology of strategies and their management. The strategy must allow a company to be competitive, profitable and efficient. The company that has implemented a strategy should have a competitive advantage over its competitors. The best strategy would be that the company should be flexible, responsive and proactive.

Keywords: Strategy, Competitive advantage, Performance, Flexibility.

Les dirigeants doivent fixer des objectifs et des choix à long terme pour orienter le sens des actions des participants de l'entreprise, pour positionner l'activité dans son environnement. Les possibilités sont nombreuses et sont décidées pour une période de 3 à 5 ans même si des recentrages sont possibles.

Dans les années 50, les gestionnaires ont introduit le concept de stratégie dans le domaine des entreprises.

Une entreprise doit se donner les moyens de sa politique ou de sa stratégie. Une stratégie doit permettre à une entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. Ceci en terme de coût, de délai, de qualité, etc.

Une stratégie mise en place recherche :

- La rentabilité ;
- La profitabilité ;
- La compétitivité ;
- La performance.

La mise en place d'une stratégie, ce n'est pas pour bien faire, mais pour mieux faire : obtenir un avantage concurrentiel. La stratégie d'une entreprise est fonction de sa taille, de son activité, de son environnement, de sa concurrence. Bref, la stratégie est contingente.

Nous présenterons successivement les points suivants :

- Qu'est-ce la stratégie ? Pourquoi une stratégie ? ;
- La typologie des stratégies ;
- Les grandes tendances stratégiques ;
- Le pilotage des choix stratégiques.

I. QU'EST CE QUE LA STRATÉGIE ? POURQUOI UNE STRATÉGIE ?

I.1. Qu'est-ce que la stratégie ?

Selon CHANDLER, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs.

Cette définition laisse apparaître trois éléments :

- la stratégie engage toute l'entreprise pour une durée relativement longue ;
- la stratégie correspond à des décisions sur des objectifs et aux actions nécessaires pour les atteindre ;
- la stratégie intègre également les moyens pour réaliser les actions.

La stratégie apparaît nécessaire pour positionner une entreprise dans son environnement par rapport aux autres entreprises ; on élabore une stratégie non pas pour « bien » faire une activité mais pour la « mieux » faire que ses concurrents.

Les dirigeants décident des stratégies en intégrant les forces et les contraintes de l'environnement avec les capacités et les ressources de l'organisation. Ainsi, il est possible de définir une stratégie à partir des deux questions suivantes :

- dans cet environnement, que peut faire l'entreprise ?
- avec ses capacités, que sait faire l'entreprise ?

I.2. Pourquoi une stratégie ?

I.2.1. Une stratégie pour que l'entreprise agisse et réagisse à son environnement

Face à un environnement complexe et incertain, toute entreprise doit réagir en réorientant ses activités, ses objectifs et ses actions pour ne pas subir les pressions des différents partenaires mais au contraire utiliser de nouvelles possibilités.

I.2.2. Une stratégie pour que l'entreprise se développe

Les orientations stratégiques doivent aussi permettre à toute entreprise de croître, de s'étendre, au moins de survivre et de se maintenir dans son environnement.

I.2.3. Une stratégie pour que l'entreprise soit compétitive et performante

La compétitivité :

- c'est la capacité pour une entreprise de vendre durablement et avec profit ce qu'elle produit (prix) ;
- c'est la capacité de satisfaire le client par la qualité et les services associés au produit (hors prix).

La stratégie doit permettre à l'entreprise de gérer au mieux ses ressources pour proposer à son marché un produit de qualité au moindre coût tout en réalisant un profit.

La performance, c'est l'alliance de l'efficacité c'est-à-dire l'atteinte des objectifs, et de l'efficience c'est-à-dire la gestion optimale des ressources.

II. LES TYPOLOGIES DE STRATÉGIE

II.1. Présentation générale

Il est possible de répertorier logiquement les types de stratégies qu'une entreprise peut choisir à partir de deux grandes questions (Tableau 1) :

- quels domaines d'activité veut-elle exploiter ?
- avec quels moyens ?

Tableau 1 : Les types de stratégie

I Quels domaines d'activité ? à partir des deux questions	
1. Quelle nature du domaine d'activité ?	<i>Une activité :</i> Créneau, Spécialisation <i>Plusieurs activités :</i> Diversification Intégration verticale
2. Quelle dimension du domaine d'activité	Nationale Internationale
II Avec quels moyens ? A partir des deux questions	
1. Quels axes de développement ?	Maintien Croissance Abandon
2. Avec quelles variables concurrentielles ?	Différenciation Domination par les coûts Innovation Impartition

II.2. Délimitation des différentes stratégies

II.2.1. Stratégies selon le domaine d'activité et son étendue

II.2.1.1. Stratégie fondée sur une activité : stratégie de spécialisation

L'entreprise choisit de rester sur un segment de marché, de concentrer ses efforts dans une activité, un métier, un produit. Elle cherche en général à exploiter un avantage concurrentiel, à conserver une expérience, un savoir-faire technologique ou commercial pour proposer un produit différent apprécié d'une demande qui le valorise.

Il existe deux stratégies de spécialisation :

- la stratégie de créneau (concentration) : une entreprise cherche à se positionner sur une cible de marché, mal desservie par les autres entreprises (segment de clientèle peu exploitée) ;

- la stratégie d’interstice : une entreprise cherche à être rentable quelle que soit sa taille, même en concurrence avec de plus grandes entreprises, sur un petit segment de marché, car elle possède un avantage concurrentiel par rapport aux autres.

II.2.1.2. Stratégie fondée sur plusieurs activités : stratégie de diversification

L’entreprise cherche à maîtriser plusieurs activités pour répartir ses risques ou pour accroître son influence et poursuivre son développement.

II.2.1.3. Stratégie selon la dimension du domaine d’activité : stratégie internationale

Le contexte actuel incite quelque peu les entreprises à se tourner vers l’économie mondiale mais une stratégie internationale est souvent progressive.

Les étapes de l’internationalisation sont les suivantes :

- exportation de produits fabriqués dans le pays d’origine dans un ou plusieurs autres pays ;
- implantation d’un bureau commercial, d’un entrepôt, dans un pays étranger pour vendre les produits fabriqués dans le pays d’origine ;
- coopération de formes diverses avec des partenaires locaux (franchises, opérations conjointes, au plan technique, commercial ou financier) ;
- Implantation d’unités industrielles de production, propre ou en partenariat avec des investisseurs locaux.

Une stratégie internationale doit permettre à une entreprise d’obtenir de nouveaux avantages, de nouvelles forces concurrentielles, mais les risques et les difficultés sont aussi nombreuses (Tableau 2).

Tableau 2 : Avantages et risques des stratégies internationales

Avantages de l’internationalisation	Inconvénients de l’internationalisation
Ressources de production acquises à l’échelle mondiale	Coordination stratégique des activités difficile Information aléatoire
Cycle de vie des produits prolongé sur des marchés étrangers	Acteurs et structures difficiles à gérer Gestion de la taille
Economie d’échelle par standardisation des produits pour la production et la commercialisation	Risques des pays, politiques, sociaux, fiscaux,...
Sources diversifiées de financement	Intégration délicate des cultures des pays
Avantages fiscaux, douaniers, de change	
Flexibilité globale plus grande	

II.2.2. Stratégie selon les moyens utilisés

II.2.2.1. Stratégie selon l'axe de développement

On distingue trois stratégies selon l'axe de développement :

- Stratégie de maintien

L'entreprise décide de ne pas modifier sa stratégie, de rester sur les mêmes marchés avec les mêmes produits.

- Stratégie de croissance :

L'entreprise cherche à se développer, à accroître sa part de marché, son profit, sa rentabilité. Elle cherche à étendre ses activités actuelles que ce soit techniquement, commercialement ou géographiquement.

- Stratégie d'abandon

L'abandon peut correspondre à un retrait total et définitif d'une entreprise mais aussi à un choix de revenir sur un nombre plus réduit d'activités : c'est alors une stratégie de recentrage.

II.2.2.2. Stratégie selon les variables concurrentielles utilisées

Plusieurs stratégies sont possibles pour permettre à l'entreprise d'être compétitive dans un environnement.

- Stratégie de différenciation

L'entreprise propose un produit qui assure la même fonction que ses concurrents mais avec une différence, qu'elle soit technique, qualitative, commerciale ou autre.

Elle espère capter une demande et fidéliser des clients par des éléments ou des services qui ne sont pas proposés ou moins bien par ses concurrents.

- Stratégie de domination par les coûts

L'entreprise cherche à réduire ses coûts pour proposer des prix plus bas par rapport à ses concurrents ou, avec les mêmes prix, obtenir une marge plus élevée. Une domination par les coûts peut être obtenue grâce à une innovation de produit ou de procédé qui permet d'économiser des matières premières, du temps de fabrication par exemple ; grâce à une meilleure organisation de l'entreprise, une plus grande expérience, une meilleure maîtrise de certains paramètres par rapport aux concurrents.

- Stratégie d'innovation

L'innovation peut bien apporter, à une entreprise, une différenciation de produit, de procédé, un élément remarqué par le client qui va lui faire préférer le bien ou le service, qu'une réduction de coût grâce à un nouveau matériau, une nouvelle procédure, ce qui pourra se traduire par des prix plus bas que les concurrents.

- Stratégie d'impartition

Une autre variable peut être utilisée pour être concurrentiel, c'est la coopération ou l'impartition, terme générique qui veut dire « faire ensemble ».

Cela peut paraître anticoncurrentiel mais des formes partielles et ponctuelles de coopération permettent à deux ou plusieurs entreprises d'obtenir des synergies, des économies de coût ou de temps octroyant des avantages concurrentiels par rapport aux autres partenaires du marché.

La coopération se concrétise par des relations contractuelles diverses comme la sous-traitance, la cotraitance, la concession, l'accord de licence, la franchise.

Sous-traitance : Accord contractuel en vertu duquel une entreprise (sous-traitant) exécute pour le compte d'une autre entreprise (donneur d'ordre), et selon ses directives, une commande, en général de pièces détachées devant s'intégrer dans un produit fini.

La cotraitance : Plusieurs entreprises s'associent temporairement pour un projet.

L'accord de licence : Une entreprise qui maîtrise une technologie, un produit, peut accorder une licence à d'autres entreprises pour qu'elles le fabriquent aussi. Elle rentabilise ainsi ses investissements et peut pénétrer de nouveaux marchés nationaux et internationaux.

Concession : Contrat par lequel le distributeur s'engage à distribuer les produits du producteur avec en général une clause d'exclusivité réciproque.

Franchise : Contrat de coopération par lequel un franchiseur s'engage à l'égard de l'entreprise franchisée à faire bénéficier de sa marque, de son savoir-faire et à l'approvisionner en vue de la revente selon des méthodes imposées. En contrepartie d'une licence lui donnant le droit d'exercer une activité et d'une assistance technique, le franchisé verse une redevance au franchiseur.

Franchise = Concession + Licence

Groupement d'intérêt économique : Association permettant de mettre en commun des moyens afin de développer l'activité des entreprises qui le constituent (prospection, recherche, cotraitance, coproduction, etc.).

La forme moderne des accords interentreprises est l'**entreprise réseau** ou le maillage. Plutôt que de regrouper en leur sein l'ensemble des fonctions classiques, les entreprises préfèrent en confier une grande partie à des sous-traitants et partenaires extérieurs avec lesquels elles constituent un réseau plus ou moins vaste.

III. LES TENDANCES STRATÉGIQUES

Même si toutes les entreprises ne choisissent pas la même stratégie, il semble possible de repérer quatre grandes périodes caractérisées par des tendances stratégiques fortes menées par des entreprises mondiales.

- Les années 1910 à 1930

Les grandes entreprises choisissent des **stratégies de spécialisation**, c'est-à-dire qu'elles se développent sur un seul produit ou une seule activité. Elles maîtrisent bien leurs compétences pour produire en grande

série, dégager des économies d'échelle en rationalisant les productions standard ; le marché est en phase de démarrage et de forte croissance ; la demande est souvent plus forte que l'offre (*exemple : Henry Ford et la production de la fameuse Ford T*).

- Les années 1930 à 1950

Puis, pour mieux maîtriser l'ensemble des étapes de transformation, les coûts, les délais, tout en se développant, les grandes firmes optent pour des **stratégies d'intégration verticale**.

Elles contrôlent toute la filière de production, même si certaines étapes se développent à l'étranger (*exemple : Michelin intègre les étapes de la plantation d'hévéas jusqu'au pneumatique*).

- les années 1950 à 1980

Les grandes entreprises ont privilégié alors pour se développer des **stratégies de diversification**, sur plusieurs produits et/ou plusieurs marchés afin de répartir les risques, de capter de nouvelles activités. Cette forme de croissance a conduit à une taille plus difficile à gérer et à une complexité des procédures de fonctionnement des organisations (*exemple : BSN, qui en intégrant Gervais-Danone, se trouve très diversifié dans le verre et l'agro-alimentaire*).

- Les années 1980 à 1990

Les choix stratégiques correspondent à des combinaisons des stratégies précédentes. Miles et Snow parlent en 1984 de **stratégies de réseaux**, associant un recentrage sur le métier et les compétences de base (spécialisation) et une externalisation des activités moins bien maîtrisées par des pratiques de coopération. Ainsi des entreprises indépendantes et autonomes sont quasi intégrées par des alliances plus ou moins larges et plus ou moins durables (*exemple : Air France se recentre sur le transport aérien en vendant ses activités hôtelières, touristiques et même son activité « charter »*).

- La fin des années 90

Le terme **globalisation** est employé pour définir les mouvements stratégiques. En effet, pour faire face à la mondialisation des marchés et à la montée des exigences des actionnaires en termes de création de valeur, les entreprises ont poursuivi le mouvement de recentrage, de concentration et d'externalisation ont donné lieu à des **fusions gigantesques** par la taille des entreprises concernés et le montant des capitaux engagés (*Total avec Finia et Elf, France Telecom avec Orange, etc.*).

Pour synthétiser cette évolution, Desreumaux parle de « phénomène de balancier » ou de « flux et de reflux », chaque tendance stratégique conduisant à des choix organisationnels qui sont remis en cause à l'étape suivante. Là encore, il est important de noter que les orientations stratégiques ne peuvent être déconnectées des choix d'organisation et réciproquement.

IV. LES FACTEURS D'INFLUENCE SUR LES CHOIX STRATÉGIQUES

De nombreux facteurs influencent les choix stratégiques.

IV.1. Les facteurs d'influence

IV.1.1. L'expérience et les choix passés

Toutes les décisions passées d'une entreprise avec leurs résultats positifs ou négatifs conditionnent les choix stratégiques car les décideurs essaient de se rapprocher de situation ou de contexte connus, de reproduire des procédures déjà expérimentées.

IV.1.2. La concurrence

Le degré de concurrence d'un secteur à un moment donné et les variables stratégiques choisies par les concurrents sont aussi deux éléments importants qui conditionnent les orientations stratégiques d'une entreprise. En effet, la stratégie est élaborée pour se positionner par rapport aux concurrents. Pour faire « mieux », donc il est légitime de déterminer ses actions pour réagir, suivre ou contrer les stratégies de ses concurrents.

D'où l'apparition d'outils et de méthodes analogiques pour comparer les entreprises les unes aux autres : c'est le cas du BENCHMARKING.

IV.1.3. La phase dans le cycle de vie du produit et du marché

Les choix stratégiques sont également influencés par la position du produit, du marché et/ou de la technologie sur son cycle de vie ; en effet, une entreprise ne va pas investir de la même manière et utiliser les mêmes variables stratégiques selon qu'elle bénéficie de peu ou de beaucoup de temps pour rentabiliser ses choix.

IV.2. Les critères de choix

Les décideurs mettent en place des critères de sélection pour hiérarchiser et aider à choisir parmi les alternatives stratégiques.

IV.2.1. Des critères quantitatifs

Les premiers outils de gestion qui ont été élaborés pour aider à la décision stratégique s'appuyaient sur des chiffres, des résultats financiers, de rentabilité d'investissements par exemple, sur des méthodes multicritères (calcul économique d'optimisation).

IV.2.2. Des critères qualitatifs

Pour tenir compte de l'environnement instable, des comportements irrationnels des acteurs, de la rationalité limitée des décideurs, il est nécessaire d'introduire dans les choix stratégiques, des critères plus subjectifs liés à la psychologie des individus et des groupes.

IV.2.3. Des critères selon le type d'environnement concurrentiel

Face à des contextes plus ou moins turbulents liés à des variables concurrentielles différentes, des analyses ont été élaborées pour repérer des corrélations entre stratégie et type d'environnement.

Par exemple, dans un environnement caractérisé par une spécialisation des concurrents, le critère de spécialisation conduirait à choisir une stratégie de niche afin de fixer les ressources sur un segment rentable.

Au contraire, dans un environnement où le critère de concurrence serait le volume, l'entreprise aurait plutôt intérêt à mettre en place une stratégie de domination par les coûts pour améliorer sa position en termes de part de marché.

V. LE PILOTAGE ET LE CONTRÔLE DES CHOIX STRATÉGIQUES

Une fois les choix stratégiques arrêtés, l'entreprise doit suivre leur mise en œuvre, leur déroulement et contrôler les résultats des actions engagées. On constate une évolution dans les outils construits et les démarches mises en place.

V.1. Le système classique de planification et de contrôle

Les objectifs et les axes stratégiques débouchent sur une allocation de ressources qu'il faut organiser pour que les acteurs déclenchent des actions efficaces.

La mise en œuvre des choix stratégiques comprend :

- la mise en place ou l'amélioration d'une structure la plus adéquate pour favoriser la réussite de la stratégie ;
- l'explication et la communication des choix stratégiques aux acteurs de l'organisation pour qu'ils comprennent et adhèrent aux orientations choisies.
- la répartition des moyens techniques, financiers et humains aux différents services et fonctions concernés.

La planification doit aider une entreprise à piloter ses choix stratégiques et à :

- maîtriser l'avenir en surveillant les actions menées ;
- organiser le changement nécessaire pour réussir la stratégie ;
- normaliser les comportements des acteurs pour recentrer leurs actions si nécessaire.

La mise en place du système de planification permet de fixer les responsabilités de chaque niveau hiérarchique, de limiter et de chiffrer les actions de manière prévisionnelle

V.2. Le système contemporain de pilotage souple

V.2.1. Un système de planification-contrôle comme moyen de pilotage

Depuis quelques années, on constate une évolution dans l'utilisation de la planification par les entreprises. Les dirigeants ne cherchent pas à figer les décisions et les actions pendant cinq ans et à contrôler les résultats de manière à sanctionner, mais plutôt à utiliser la planification comme outil de pilotage, de recentrage en temps réel, pendant le déroulement des actions.

V.2.2. Les outils de ce pilotage

Ainsi le système de planification devient un moyen de gérer en permanence les décisions stratégiques, leurs traductions en actions et les résultats. Les plans et les budgets se transforment en indicateurs pour aider les décideurs à modifier les décisions et les actions s'il y a une dérive trop grande par rapport aux orientations premières.

Ainsi, les outils de gestion évoluent, comme le tableau de bord du contrôle de gestion, ou bien de nouveaux outils sont élaborés comme le BENCHMARKING.

V.2.2.1. Contrôle de gestion, tableau de bord

Le contrôle de gestion, élaboré au début du 20^e siècle pour un contrôle quantitatif de la production, évolue vers des méthodes d'amélioration de la gestion, vers des outils de conseil et de communication. Ainsi, aujourd'hui le contrôle de gestion propose des tableaux de bord avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour avoir, dans une période courte, des points de repérer pour décider et agir à l'intérieur d'une période plus longue de planification, qui devient plus souple et plus incitative.

V.2.2.2. Benchmarking ou recherche de références

Le benchmarking a pour fondement l'observation des pratiques d'autres entreprises qui font référence dans leur domaine. A partir d'information sur les concurrents, on essaie de positionner l'entreprise pour déterminer les orientations stratégiques les plus profitables. Il s'agit d'établir des tableaux de bord avec des indicateurs financiers et non financiers pour confronter en permanence la performance de l'entreprise à celle des concurrents et donc, si nécessaire, à modifier les décisions et les actions.

A la fin de cette présentation, on pourrait se demander quelle est la meilleure stratégie pour une entreprise ?

La meilleure stratégie pour une entreprise, est d'être flexible, d'être capable de s'adapter. Elle doit être réactive voire proactive.