**SECTION 3 LE SYSTEME DE FINALISATION, cas de la stratégie d’entreprise**

 Nous avions vue dans l’introduction que l’entreprise constitue un système finalisé. La finalisation s’opère par la mise en place des processus d’orientation des activités qui déterminent leurs natures, leur localisation, leur niveau, leur distribution dans le temps.

1. **Définition du système de finalisation**

Le système de planification constitue le processus rationnel de finalisation, parce que son élaboration suit une démarche rationnel de décision ( identification du problème - collecte d’information-proposition des choix possibles -négociation des choix -exécution d’une décision final, suivi et apprentissage après la mise en œuvre) la rationalité est ici entendu dans le sens ou ont planifie par que qu’on cherche une forme de cohérence entre les fins désirés et les moyens qui seront employés .

1. **Types de décisions de finalisation et leurs caractéristiques**

 ANSOFF IGOR propose, de distinguer parmi toutes les décisions qui sont de nature à définir les objectifs de l’entreprise celles qui relèvent de la décision stratégique, administrative et opérationnelle où chacune a des caractéristiques particulières et est prise à des niveaux différents de la hiérarchie.

1. **Les décisions stratégiques** sont prises par la direction générale de l'entreprise. Elles portent sur : lancement d’un nouveau produit, abandon d’une activité, fusion avec une autre entreprise.
2. **Les décisions tactiques** sont prises par le personnel d'encadrement de l'entreprise. . Exemples : lancement d'une campagne publicitaire, acquisition de matériel de production, recrutement d’un cadre dirigeant. Acquisition d’un brevet.
3. **Les décisions opérationnelles**ont une portée limitée et comportent un risque mineur. Exemples : achat de fournitures de bureau, organisation des horaires de travail.

**Tableau.4 Types de décision dans l’entreprise**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Caractéristiques des décisions | Décisions stratégiques  | Décisions administratives | Décisions opérationnelles |
| Horizon temporel | Long terme | Moyen termes | Court terme  |
| Fréquences et degré de répétitivité | Décisions uniques  | Décisions peu répétitives |  Décision très nombreuses et répétitives  |
| Degré d’incertitude  | Très élevé  | élevé | Faible  |
| Degré de réversibilité | Quasi nul | Faible  | faible |
| Niveau de décisions  | Direction générale  | Direction fonctionnelle | Décision décentralisée (service ) |

**Exemple**

1. Sonelgaz a inscrit dans son plan stratégique, adopté en 2009 par le Conseil d’Administration, un axe de diversification du mix énergétique en adoptant les Energies renouvelables (solaire et éolien)». la stratégie adoptée par Sonelgaz, a pour objectif de mettre le groupe en tête de file de la transition et du programme **2015/2030** pour la production de **22MW** d’électricité à partir d’énergie renouvelable notamment, le solaire.
2. L’intégration en **2009** de la société Rouiba Eclairage dans le Groupe. La mission de la **filiale Rouiba** Eclairage est de réaliser une usine de fabrication de panneaux solaires d’une puissance totale de 50 MW/an à partir de 2012-2013 s’inscrit comme un élément central de mise en œuvre de cette stratégie.

La stratégie Une grande partie de ce texte est tirée d’un article de LORINON P et TARONDEAU J.P [[1]](#footnote-2) sur le développement théorique du concept de stratégie dans le domaine du management.

1. **La stratégie comme modalité de finalisation dans l’entreprise**
2. **Origine militaire du concept**

Le mot « stratégie » vient du grec stratos qui signifie « armée » et ageîn qui signifie « conduire ». Dans le domaine militaire la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix

 De ce point de vue la stratégie est basée sur les principes.

* Concentration des forces : choix d’attaquer le point faible de l’adversaire en mobilisant des forces telles que la victoire soit assurée.
* économie des moyens : On ne doit exposer dans l’action que les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés.
* La mobilité. le choix du lieu, du moment et de l’opportunité de combattre.

 C’est par rapport à ces principes que les théoriciens dans le domaine de la gestion ont tenté de définir le concept de stratégie. Au cours des années 1960. La stratégie d’entreprise s’inspire largement de la stratégie militaire. *Les décisions stratégiques portent sur le choix de domaines d’activités dans lequel l’entreprise entent être présente est les moyens nécessaires pour se maintenir et se développer[[2]](#footnote-3)*. La stratégie constitue aussi pour PORTER.M l’art de constituer un avantage concurrentiel

 Pour aboutir à ces décisions, le processus d’analyse stratégique consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles des adversaires ; à analyser les évolutions probables de l’environnement pour y déceler des conditions propices (opportunité) ou défavorables à l’action (risques).

1. **Le modèle de MICHAEL PORTER**

 L’objet des décisions stratégiques étant connus, il reste à présent de savoir le comment, c’est-à-dire quant commence le processus stratégique. Pour MICHAEL PORTER tout ce joue dans le secteur auquel appartient l’entreprise. Dans un secteur, l’entreprise a un ou des domaines d’activité stratégique (produit homogènes, marché homogènes et technologie homogène) son marché, les facteurs de réussite). Donc, la stratégie portera essentiellement sur le choix de ces domaines et les moyens utilisés pour entrer, se maintenir ou se retirer de ceux-ci. On peut ainsi parler de stratégie de positionnement sur le marché et par rapport à des concurrents. Dans un contexte qui est celui de la compétition, comme à la guerre, et sur un champ de bataille appelé marché, l’entreprise la plus performante dans un segment donné est celle qui sait faire face aux différentes menaces car il n y a pas seulement celles des concurrents

La stratégie est définie par cet auteur comme une réponse de l’entreprise aux menaces et aux opportunités qui se forment dans le secteur [[3]](#footnote-4) dans lequel elle est présente. Ces menaces limitent les capacités des de l’entreprise à déterminer les prix qui constituent un élément crucial pour sa rentabilité et son développement.

 **L’intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :** Au sein d’un secteur la concurrence entre firmes détermine l’attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l’existence de barrières à l’entrée. En plus il s’agit d’une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l’identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, ….

* **La menace de nouveaux entrants** : Toute entreprise a intérêt à créer autour d’elle des barrières d’entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s’agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l’intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, …), industrielles (produits ou marque unique, …), …. L’arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l’ampleur du marché (économie d’échelle), de la réputation d’une entreprise déjà installée, du coût d’entrée, de l’accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles, …. La menace de produits de substitution :
* **Les produits de substitution** peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l’offre du marché. Ces produits sont dus à l’évolution de l’état de la technologie ou à l’innovation.
* **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. Il est important pour une entreprise d’analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, ….
* **Le pouvoir de négociation des clients** : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, ….

Souvent le modèle est complété par une 6ième force, les pouvoirs publics. C’est un élément important car la législation et les normes peuvent influencer chacune des 5 forces de Porter.

1. **L’analyse stratégique**

L’analyse stratégique constitue la 1ère étape du processus d’élaboration de la stratégie de l’entreprise. Il consiste d’une part à identifier et à structurer les problèmes, à repérer les menaces et les opportunités que présente l’environnement et d’autre part à comprendre les forces internes et les faiblesses liées à la gestion de l’entreprise, à ses ressources disponibles qui doivent être évaluées et comparées à celles des principaux concurrents etc.

* **L’analyse externe** où sont explorés les facteurs environnementaux structurels et l’analyse interne où les ressources propres à la firme sont.

Facteurs politiques: lois sur les monopoles, sur la protection de l’environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc. Facteurs économiques: Cycles économiques, évolution du PNB, taux d’intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l’énergie, etc. Socioculturel: Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d’éducation, etc. Technologique: Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d’obsolescence, etc.

* **L’analyse interne**

Dans l’analyse interne, il existe plusieurs outils MICHAEL PORTER propose un modèle appelé chaine de valeur ou sera analysé les activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent **créer de la valeur** et **dégager un avantage concurrentiel**. Le concept de chaîne de valeur repose sur une vision de la firme comme étant constituée d’un portefeuille d’activités qu’il convient de gérer. La maîtrise de la compétitivité passe par une analyse minutieuse de ces différentes activités en distinguant les activités principales des activités de soutien d’une part et les activités à valeur ajoutée (AVA) et celles sans valeur ajoutée (ASVA) d’autre part

**1)** **Activités principales (à valeur ajouté)** : directement impliquées dans la création d’une valeur pour le client. (Ex : la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et le service après vente).

 **2)** **Activités de soutien** : développement technologique, les ressources humaines, l’approvisionnement

Le tableau suivant résume cette conception de l’analyse interne



Le schéma suivant illustre ces activité a travers des exemples



1. **Analyse interne des ressources stratégiques**

Dans l’analyse interne, les théories modernes de management mettent beaucoup plus l’accent aujourd’hui sur la notion de ressources propres comme étant l’objet sur lequel doit porter cette analyse. Dans cette optique, la stratégie d’entreprise consiste à développer un portefeuille de ressources présentant les propriétés suivantes : présenter un fort potentiel de contribution aux stratégies de positionnement susceptibles d’être choisies par la firme, engendrer des avantages sur les entreprises concurrentes, et assurer la pérennité de ces avantages. De nombreux auteurs ont tenté de clarifier ces propriétés des ressources stratégiques. AMIT ET SCHOEMAKER[[4]](#footnote-5), définissent ces ressources comme « l’ensemble des ressources et capacités difficiles à échanger et à imiter, rares, appropriables et spécialisées, qui fournissent des avantages concurrentiels à la firme ».

1. LORINO Philippe, TARONDEAU Jean-Claude, De la stratégie aux processus stratégiques, Revue Française de Gestion » N° 160.2006, page 307 à 328. [↑](#footnote-ref-2)
2. Stratégor, p [↑](#footnote-ref-3)
3. Un secteur regroupe des entreprises de fabrication, de commerce ou de service qui ont la même activité principale [↑](#footnote-ref-4)
4. Cite par LORINO in . R. Amit, P. J. H. Schoemaker, “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, janvier 1993, p. 36. [↑](#footnote-ref-5)