

CHAPITRE 4 : POLITIQUE GENERALE ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

La vie des organisations est caractérisée par la permanence de la prise de décision. Il est courant depuis Ansoff (1960) de les classer en décisions stratégiques, c'est-à-dire relatives à la définition des grands axes de développement ; en décisions administratives c'est à dire concernant la structure et la gestion des ressources et en décisions opérationnelles c'est-à-dire portant sur l'exploitation courante. Toutes ces décisions conduisent à résoudre des problèmes différents et prennent en compte des facteurs tant quantitatifs que qualitatifs.

3-1-Concept de la politique générale et de la stratégie

Le terme stratégie signifie planifier la destruction de l'ennemi au moyen d'un usage efficace des ressources dont on dispose. Elle renvoie à l'ensemble des décisions prises par la Direction Générale pour atteindre ses objectifs à long terme. Le concept de stratégie recouvre plusieurs dimensions. Pour Mintzberg (1987), le terme désigne un plan consciemment défini, une manœuvre, un ensemble de comportements cohérents dans le temps, la localisation d'une organisation dans son environnement ou une manière de percevoir le monde. Desreumaux (1993) quant à lui distingue deux dimensions de la stratégie :

- **La stratégie comme positionnement** : il s'agit de définir le cadre de fonctionnement de l'organisation. On oppose les décisions qui fondent la stratégie à d'autres catégories de décisions. Ansoff (1965) distinguait par exemple les décisions opérationnelles, stratégiques et administratives.

- **La stratégie en tant que perspective** : on considère ici la stratégie comme logique sous-jacente des interactions entre l'organisation et son environnement.

La politique générale donne une orientation globale de l'activité de l'entreprise et surtout de ses missions. C'est pourquoi, l'on dit qu'elle donne un sens à l'organisation, sens visible à la fois par ses membres et les acteurs extérieurs. Elle donne la direction à suivre conformément à la phrase célèbre du philosophe romain Sénèque : « il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il veut aller ».

Dans la pratique, la stratégie se rapporte aux orientations à long terme de l'organisation. La stratégie peut être assimilée à un positionnement multidimensionnel d'une organisation. On peut la définir en répondant à trois questions : Pourquoi ? Quoi ? Comment ?

Pourquoi ? La réponse aboutit à la définition de la mission ou de la vocation de l'organisation. Le pourquoi exprime la manière dont les dirigeants vont répondre aux interrogations suscitées par la remise en cause elle-même de l'existence de l'organisation. Qui sommes-nous, que devrait-être l'organisation à une certaine échéance ?

Quoi ? : La réponse à ce niveau permet de définir les buts de l'organisation. Ce sont les intentions qui sous-tendent l'action, les aspirations relatives au positionnement externe de l'organisation sur un horizon temporel non défini nécessairement conformément à la célèbre phrase du général de Gaulle (1940) : « la bataille est perdue, mais pas la guerre ».

Comment ? La réponse permet de définir la stratégie dans le sens étroit du terme. Thiétart (1984), « la stratégie est l'ensemble des décisions et actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un ensemble de buts et objectifs ».

Le concept a évolué pour intégrer la dimension environnementale, éthique et le profil des dirigeants.

3-2-Diagnostic stratégique et contrôle

Avant de décider de ses orientations stratégiques, l'organisation va devoir procéder à un diagnostic de sa situation présente. Le diagnostic comprend deux composantes que sont : le diagnostic interne et le diagnostic externe.

3-2-1-Diagnostic stratégique

Le diagnostic permet de repérer les problèmes à partir de leurs manifestations. La nécessité de porter un jugement sur une entreprise apparaît dans de nombreuses situations, qu'il s'agisse d'élaborer la stratégie ou d'améliorer le fonctionnement d'un service. La demande de diagnostic peut émaner de plusieurs catégories d'acteurs, internes ou externes à l'entreprise. L'objectif du diagnostic est de porter une appréciation sur une situation donnée après en avoir dégagé les traits principaux et de formuler des propositions. Un diagnostic comporte trois niveaux essentiels : descriptif (état des lieux) ; analytique (à partir de l'état des lieux, sont identifiées les faiblesses qu'il conviendra de corriger pour accroître l'efficacité et les forces ou potentiels qu'il faudra mettre en valeur/ou améliorer encore) ; prescriptif (proposer des actions relatives au développement).

a)Le diagnostic interne

Il consiste à faire le bilan des forces et des faiblesses de l'organisation en termes de ressources physiques, immatérielles, humaines et financières. L'analyse porte sur l'entreprise dans sa globalité. Le diagnostic interne consiste donc à analyser d'une part la chaîne de valeur et d'autre part, les ressources et compétences.

L'analyse de la chaîne de valeur : cette notion revient à Porter. Elle appréhende l'entreprise comme un ensemble d'activité créant de la valeur pour les clients. Celles-ci contribuent à la marge totale de l'entreprise lorsque que la valeur qu'elles apportent est supérieure aux coûts qu'elles provoquent. Représenter la chaîne de valeur permet d'identifier les activités les plus créatrices de valeur. Ce diagnostic peut conduire à une décision d'externalisation de l'activité c'est-à-dire « faire faire ».

Porter distingue deux types d'activités :

- *Les activités primaires* : elles permettent l'offre des biens ou des services (logistique amont, production, logistique aval, commercialisation et services.
- *Les activités de soutien* : elles améliorent la performance des activités primaires (infrastructures, GRH, développement technologique, auxquels il est possible d'ajouter aujourd'hui le système d'information.

L'analyse des ressources et des compétences : Les compétences représentent la capacité de l'organisation à déployer des ressources afin d'atteindre un objectif. Les principales composantes des compétences sont : la rareté (ressources limitées) ; la complexité (expérience collective) ; la culture (la compétence est liée à la culture de l'organisation) et le savoir (explicite qui inclut les connaissances objectives et tacite qui relève de l'individu). Les ressources sont constituées des actifs de l'entreprise. Ils peuvent être tangibles (RH, Ressources financières, équipements) ou intangibles (réputation, brevets, logiciels...).

b) Le diagnostic externe

Pour définir sa stratégie future, l'organisation doit analyser les opportunités dont elle pourra disposer dans l'avenir et les menaces auxquelles elle devra faire face. Cette analyse qui constitue le diagnostic externe, s'effectue en décomposant l'environnement. Ce diagnostic s'opère sur quatre éléments à savoir : la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle et les groupes stratégiques.

Un DAS est une activité ou un sous-ensemble d'activités qui réunit les caractéristiques suivantes : des clients spécifiques ; des marchés spécifiques ; des réseaux de distribution spécifiques ;

des concurrents spécifiques ; des technologies spécifiques ; des compétences spécifiques ; une structure de coûts spécifique.

L'analyse de la demande : il s'agit de mettre en exergue les opportunités et menaces provenant de la demande, notamment du DAS. La demande se modifie au gré de l'évolution de l'environnement. Ces changements induisent des opportunités ou des menaces. Ainsi, l'entreprise doit disposer d'indicateurs lui permettant de recenser systématiquement les transformations de la demande. Les variables suivantes peuvent être surveillées sans être exhaustives : fréquence des achats, montant moyen d'un achat, nature de l'acheteur, nature du prescripteur, motivations d'achat, lieu d'achat, etc.

L'analyse de l'offre : par offre, on entend les caractéristiques du secteur auquel appartiennent les entreprises exerçant sur le DAS considéré. Exemple : une activité en pleine croissance comme celle du conseil en informatique, offre plus d'opportunités qu'une autre activité arrivée à maturité, par exemple la vente de téléviseur voire de poste radio, car le nombre d'offres peut augmenter sans que le secteur soit en situation de saturation. Les principaux indicateurs permettant à l'entreprise de suivre l'offre sur un DAS afin de cerner ses transformations sont les suivants : le niveau de saturation du secteur (sous ou sur capacité), l'importance de la technologie dans l'offre (une évolution technique peut bouleverser un secteur, l'arrivée de l'appareil photo numérique a provoqué le déclin du DAS des appareils photo argentiques), l'existence de barrières à l'entrée (financières si les coûts fixes sont importants, organisationnelles s'il existe des effets d'expériences et légales si des restrictions d'accès existent sur le plan juridique). L'idée de barrière ici signifie qu'il est difficile pour un nouvel entrant de s'imposer, en raison d'obstacles spécifiques au DAS étudié. Par exemple, l'ouverture du marché de collecte d'ordures ménagères peut être perçue par Hysacam comme une menace, là où d'autres entreprises peuvent y voir une opportunité.

L'analyse de l'intensité concurrentielle : Selon Porter (1982), l'intensité concurrentielle sur un DAS dépend des intervenants pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel. Plus précisément, l'auteur recense cinq forces s'exerçant sur l'entreprise :

- La rivalité entre les firmes concurrentes : c'est la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre les entreprises déjà présentes. Par exemple, le DAS des vols européens en direction de l'Afrique a vu la rivalité s'exacerber depuis l'arrivée d'une compagnie low cost telle que Turkys air line. En Afrique uniquement, on peut citer Rwandair, Ceiba, air ivoire, etc. ;
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : correspond à leur capacité à imposer leurs conditions. Il est fort, par exemple, sur le DAS du secteur de la téléphonie mobile ou ordinateur ;
- **Le pouvoir de négociation des clients** : est d'autant plus fort que ces derniers parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs, comme il en est pour le secteur automobile (les équipementiers étant souvent tenus de s'implanter à côté des usines des fabricants) ;
- **La menace des entrants potentiels** : vise les entreprises qui pourraient investir sur le DAS. Par exemple, cette menace s'est concrétisée pour les entreprises Express Union, avec l'arrivée d'Orange mobil money, MNT mobil money. Aujourd'hui, on dénombre plusieurs entreprises dans ce DAS ;
- **La menace des biens ou produits substituables** : elle s'illustre par l'exemple des téléphones qui constituent des alternatives à l'ordinateur, la radio, etc., les motos taxi/véhicules...

Le modèle de Porter permet donc de juger si le DAS est source d'opportunités ou de menaces. Si l'intensité concurrentielle est forte, investir dans le DAS est risqué. A l'inverse, si l'intensité est faible, investir dans le DAS est potentiellement plus rentable. Dans le cas intermédiaire, un diagnostic est nécessaire.

L'analyse des groupes stratégiques : un groupe stratégique réunit les entreprises qui ont une stratégie similaire, et qui, par conséquent, sont en concurrence frontale. Au sein d'un même DAS, toutes les entreprises ne font pas les mêmes choix stratégiques. Certaines pratiquent des prix bas pour gagner des parts de marché. D'autres jouent sur la qualité pour sortir du lot. L'intensité concurrentielle est, de fait, plus vive entre les entreprises jouant sur les mêmes variables. C'est pourquoi, le diagnostic stratégique passe par l'identification des groupes stratégiques sur un DAS donné.

L'analyse PESTEL : elle consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise, décrit par six types de facteurs : Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légaux. Chaque type de facteur est susceptible d'avoir une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle ou la structure des groupes stratégiques. La politique : ensemble des décisions prises par les gouvernements nationaux et des instances internationales (comme les décisions de l'Union africaine, de l'OMC, l'APE...) qui fixent de nouvelles règles du jeu. L'économie : état de santé macro-économique (taux de croissance, confiance des consommateurs, inflation...) qui crée des tendances de fond en matière de niveau de consommation.

Le social : évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats. La technologie : les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence. L'écologie : les réglementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable. La législation : évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.

3-2-2-Contrôle

L'objet du contrôle d'entreprise est de vérifier que les comportements réels, l'exécution des décisions et le niveau des performances sont conformes à ce qui a été prévu. L'exigence de contrôle se justifie à la fois par la nécessaire maîtrise du fonctionnement de l'entreprise et par le respect d'obligations imposées à celle-ci par son environnement.

a) La nécessité d'une fonction de contrôle

L'entreprise dans son ensemble doit en permanence évaluer ses performances et s'assurer que son fonctionnement est cohérent au regard des objectifs qu'elle s'est fixés. La notion de contrôle intègre bien sûr l'idée de « surveillance », justifiée en interne par un souci de protection et de sauvegarde du patrimoine, de détection des erreurs et des fraudes, mais aussi par une volonté de cohésion d'ensemble.

b) La nécessité d'une instrumentation de gestion

Dans tous les processus de gestion, à tous les niveaux de l'entreprise, les individus utilisent des informations synthétisées et formalisées (ratios, tableaux de bord, planning, prévisions, modèles, indicateurs, etc.). Ces outils sont produits à partir des systèmes d'information de l'entreprise. Les systèmes d'information des ressources humaines ont un rôle prépondérant car ils fournissent une vision globale et synthétique de la situation du personnel et de leur compétence. Il convient de souligner que chaque fonction, service, ou atelier manipule des outils et des indicateurs qui

constituent la base de toute activité de gestion et qui permettent aux responsables de prévoir, décider et contrôler.

3-3-Manœuvres stratégiques

En guise de rappel, la politique générale définit la vocation et les missions de l'entreprise telles que les conçoivent les dirigeants. L'énoncé de la politique générale s'accompagne de la détermination d'objectifs économiques et sociaux : être leader sur son marché, développer l'emploi, accroître les compétences du personnel, etc. Au regard de ces finalités et buts, l'entreprise est amenée à opérer des choix concernant les produits, les marchés, les ressources, le type de structure et la nature des rapports avec les partenaires extérieurs.

Les choix stratégiques peuvent être rangés en deux catégories : le choix des activités ou corporate-strategy (dans quel domaine doit-on investir) avec en prime la stratégie à mettre en œuvre pour y parvenir (business strategy) ; et les choix organisationnels pour soutenir les stratégies développées.

3-3-1-La spécialisation

Elle consiste pour l'organisation à orienter ses efforts dans un seul domaine d'activité afin d'y exploiter un avantage concurrentiel qu'elle estime décisif et durable. Cette forme de stratégie est typique aux TPE, PE et PME. La spécialisation peut porter sur un produit particulier, sur une catégorie précise de clients ou sur l'exploitation d'une technologie particulière.

Cette stratégie correspond à la première phase du cycle de vie des entreprises. La plupart reste à ce stade ; seules certaines sous l'impulsion des dirigeants plus entreprenants, passent au stade suivant qu'est la diversification. Il est à noter que la spécialisation n'exclut pas le développement à l'échelle nationale voire internationale. C'est par exemple le cas de Mc Donald qui offre les mêmes produits dans le monde.

La spécialisation limite la flexibilité stratégique et les possibilités d'innovation. Toutefois, elle permet l'avantage des coûts, la définition d'une identité et d'une culture forte ainsi que la mobilisation des ressources qui faciliteront la gestion.

3-3-2-La diversification

La diversification consiste à développer les domaines d'activités dans lesquels l'organisation n'était pas jusqu'alors présente. Elle fait suite à la spécialisation. Le degré de diversification est différent selon que l'organisation change ou non totalement de métier. Le fait pour une société brassicole de créer une filiale liqueur ne représente pas le même type de diversification que, pour la même société, de fonder une chaîne hôtelière. Il y a en effet changement de métier dans le second cas, ce qui suppose un apprentissage, alors que dans le premier cas, le métier reste identique.

Il existe plusieurs façons de réaliser la diversification. On peut distinguer l'intégration, la diversification liée et la diversification conglomerale.

a)Intégration

C'est le développement vers des activités adjacentes ou proches de la chaîne de valeur. On distingue généralement l'intégration verticale et l'intégration horizontale.

- *L'intégration verticale* : elle s'effectue soit en amont ou en aval du domaine d'activité initial de l'organisation.

- *L'intégration verticale en aval* : elle a pour objectif de se rapprocher du client final et peut prendre différentes formes telles : l'acquisition d'un réseau de distribution, l'acquisition ou la création d'une entreprise de support et la création de service après-vente. Au Cameroun par

exemple, la SOSUCAM assure la distribution de ses produits ; Hilton Hôtel a créé une société de transport pour transporter ses clients pour les aéroports. Le facteur service après-vente n'est pas très observé au Cameroun.

- *L'intégration verticale en amont* : il s'agit de se rapprocher des fournisseurs, voire de s'y substituer. Cette stratégie permet d'assurer la sécurité de l'approvisionnement, de diminuer les coûts de contrôle et de stockage notamment. Elle peut également favoriser l'amélioration de la qualité. SOSUCAM par exemple a créé sa plantation de canne à sucre ; la SABC a créé une entreprise de verrerie (SOCAVER).

- *L'intégration horizontale* : il s'agit du développement vers des activités concurrentes ou complémentaires de celles de l'entreprise. La gamme de services ou produits offerts devient plus large, on peut alors obtenir des gains de synergie. Il peut y avoir des difficultés de coordination et de choc de cultures d'entreprise différentes dans le cas d'une intégration par absorption d'une autre entreprise.

b) La diversification liée

Il s'agit du développement vers d'autres activités, mais qui ont des points communs avec l'activité initiale. L'entreprise utilise un ou plusieurs maillons de sa chaîne de valeur comme pivot de diversification.

c) La diversification conglomerale

Il s'agit du développement vers des activités n'ayant aucun point commun avec l'activité initiale. On parle souvent de diversification tous azimuts ou non-liée. Il y a création de nouveaux marchés, mais il se peut également que la nouvelle activité favorise le développement de l'activité de base. Par exemple AIR France, lorsqu'elle créa la chaîne des hôtels méridien, visait à développer son activité de transport aérien en offrant un produit complet à ses clients depuis le point de départ (cars air France) jusqu'à leur hébergement, point d'arrivée (hôtels).

L'avantage pour ce type de diversification est, pour l'organisation de disposer d'un portefeuille d'activité à risques variés. Les gains obtenus dans certaines activités compensent les pertes subies par d'autres. La gestion est complexe et les gains de synergie limités.

3-3-3-L'internationalisation

Elle consiste à étendre ses activités au-delà du cadre national. Cette stratégie est une tendance forte de développement actuel des entreprises. Au Cameroun, l'on peut citer Express Union, groupe FOTSO, FOKOU, etc. Cette évolution s'intègre dans la mondialisation des économies. Étendre ses activités au-delà des frontières nationales est un processus logique de croissance, l'entreprise cherchant à exploiter sur de nouveaux marchés un avantage concurrentiel dont elle dispose sur son marché national, surtout lorsque celui-ci est proche de la saturation.

La mondialisation ou globalisation suppose un stage d'internationalisation avancée de l'entreprise qui suppose l'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions (gestion, contrôle financier, production et vente). D'un point de vue de l'entreprise, on distingue selon Bartlett et Goshal (1991) : l'entreprise internationale dont la présence à l'étranger demeure faible et dont les filiales locales sont gérées par la société-mère ; l'entreprise multinationale dont les filiales à l'étranger disposent d'une autonomie et où la coordination globale est faible ; l'entreprise globale où la coordination globale est forte et la réactivité locale faible. Sa structure est intégrée par produit à l'échelle mondiale. Exemple : Coca-cola, les firmes d'électronique grand public (TV, HI-FI) et d'informatique, etc. l'entreprise transnationale dans laquelle coexistent une coordination globale forte et une réactivité locale élevée. La société-mère assure la coordination au moyen de la culture d'entreprise et des processus.

3-3-4-La mise en œuvre des stratégies

On distingue traditionnellement la croissance interne et la croissance externe.

On parle de *croissance interne* lorsque développe sa stratégie à partir de ses ressources et de ses compétences propres. Ce type de croissance s'effectue sous la forme d'une création d'une capacité de production ou d'une capacité de commercialisation. La croissance interne est cohérente avec la spécialisation. Ce type de développement est lent et freine les possibilités de diversification en privant l'entreprise de l'apport de savoir-faire extérieur.

La *croissance externe* s'opère par fusion et acquisitions dont l'objectif est d'acquérir rapidement le savoir-faire de l'entreprise achetée. Cette pratique est courante dans les grandes firmes qui veulent accroître leur pouvoir de marché dans leur activité ou qui veulent se diversifier ou s'intégrer. Les modalités juridiques sont : la fusion absorption, la fusion et l'apport partiel d'actif.

BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O.**, (1989). Le management entre tradition et renouvellement, Gaetan Morin.
- Autissier, D.**, (2008). Bensebaa, F. Boudier, F. L'atlas du management - Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences, Eyrolles.
- Balland, S. et Bouvier, A-M.**, (2008). Management des entreprises, Dunod.
- Desreumaux, A.**, (1998). Théorie des Organisations, ed. Management.
- Livian, Y.**, (1996). Introduction à l'analyse des organisations, la découverte.
- Robbins, S. et DeCenzo, D.**, (2004). Management : l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson Education, 4ème Edition.
- Schermerhorn John, R. Chappell, David S. & Lambert J.**, (2008). Principes de management, 2ème édition ERPI.
- Slocum et Woodman.**, (1992). Management des organisations, DeBoeck Université.
- J. F. Soutenain et P. Farcet**, (2007). Organisation et gestion de l'entreprise, BERTI éditions, Alger.
- Michel Darbelet et al**, (2011). L'essentiel sur le management, 5ème édition, BERTI éditions Alger.