

www.9alami.com

Partie I : la stratégie et la croissance

Chapitre I : Notion de stratégie

I- Nécessité d'une stratégie pour l'entreprise

A- Définition de la stratégie

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 de ressources qui permettent d'atteindre ces buts et ces objectifs tout en prenant compte l'environnement.

« La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs » : **Chandler 1962**

« La stratégie consiste à piloter les modification de relations du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui » : Ansoff 1965

Les éléments essentiels de la définition de la stratégie :

- La stratégie est un choix d'orientation à long terme pour l'ensemble de l'entreprise.
- La stratégie s'intéresse aux choix de l'entreprise en fonction de son environnement.
- La stratégie fixe le système d'objectifs de l'entreprise.
- La stratégie délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

B- Finalité et objectifs

Finalité : C'est la raison d'être de l'entreprise. C'est un idéal général abstrait qui traduit les aspirations générales de l'entreprise. Exemples :

- La pérennité (survie de l'entreprise et maintien sur le marché)
- L'indépendance : l'autonomie dans la prise de décision.
- La puissance : recherche de pouvoir de domination et de négociation sur le marché

Objectif : c'est un but quantifié fixé à un horizon déterminé : c'est la traduction des finalités.

Exemple : accroissement du chiffre d'affaire et de la part de marché sont des objectifs à poursuivre pour réaliser des finalités comme la survie et la puissance.

La stratégie consiste donc, en fonction de l'environnement et des ressources potentiels de l'entreprise, à choisir des objectifs et à mettre en œuvre des moyens permettant de les atteindre et réaliser ainsi les finalités de l'entreprise.

C- Les finalités de l'entreprise

1- Finalités économiques :

- Objectifs de rentabilité : bénéfices / investissements
- Objectifs du taux de croissance du chiffre d'affaire, de la part du marché
- Objectifs en volume : activité totale par produits
- Objectif de créativité : nombre de produits nouveaux / produits anciens
- Objectif de part de marché/ de prix et de coût/ de sécurité et de flexibilité

2- Finalités sociales :

Bien que la finalité d'une entreprise dans un système capitalise est la création puis la répartition des richesses, elle doit assumer des responsabilités d'ordre sociétal et social vis-

à-vis de son environnement :

- Préservation de l'environnement naturel par l'utilisation des technologies non polluantes
- Développement local par la création d'emploi
- Véhicule du progrès économique, en offrant le maximum de produits au coût minimum et à la meilleure qualité.
- Véhicule du progrès social en répondant aux attentes des consommateurs et améliorant les conditions de travail de son personnel (règles de salubrité 'soins' et d'hygiène).

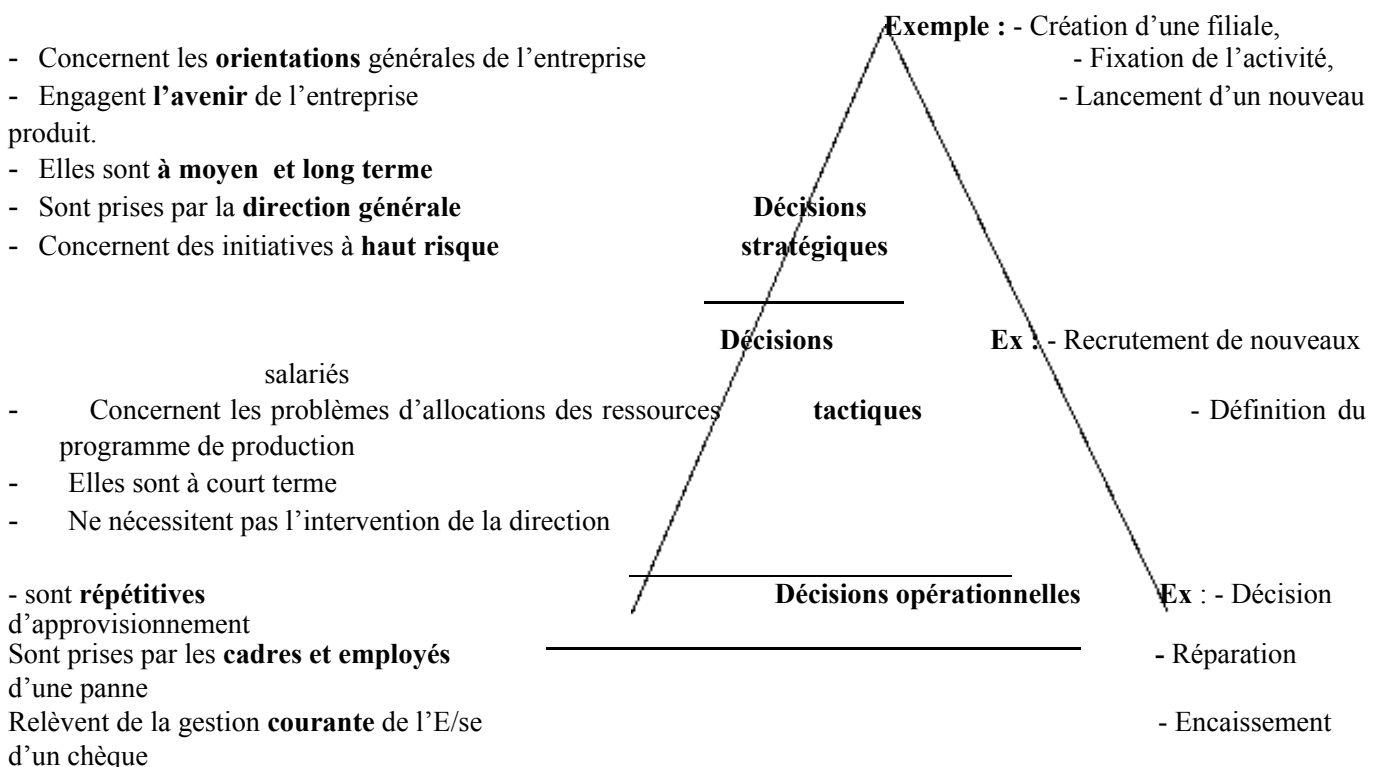
D- Stratégie, pilotage et niveau de décision

Piloter une entreprise ne signifie plus seulement **diriger** mais essentiellement prendre des **décisions** convenables en **temps opportun**. Il permet de faire progresser l'entreprise vers les objectifs fixés.

Dans le domaine de l'entreprise, piloter consiste à déterminer:

- des objectifs
- les moyens pour atteindre ces objectifs
- les moyens pour contrôler l'évolution vers les objectifs fixés
- les corrections à apporter en cas de dérive par rapport aux trajectoires prévues.

Cet ensemble de tâches amène l'entreprise à prendre des décisions à plusieurs niveaux :



I- La démarche stratégique :

La détermination de la stratégie passe par plusieurs étapes notamment :

. **Etape n°1** : Formulation de la **vision stratégique** de l'entreprise en termes de fixation de la **finalité**, et des **missions** de l'entreprise. Il s'agit de répondre à la question : **Que voulons nous devenir ?**

Missions : c'est l'ensemble des activités de l'entreprise. c'est le type de **besoin satisfait** par l'entreprise.

Finalité : la **raison d'être** de l'entreprise. C'est ce pourquoi elle vit. Elle est **d'échéance très lointaine**. (profit par exemple)

. **Etape n° 2** : Réaliser un **diagnostic stratégique (qui sommes nous ?)**

Des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et des menaces de son environnement.

- . **Etape n°3** : la fixation du domaine d'action stratégique (choisir un domaine sur lequel il faut agir)
- . **Etape n°4** : la fixation des manœuvres stratégiques (choix de méthodes et des moyens à utiliser pour atteindre la finalité de l'entreprise)
- . **Etape n°5** : la quantification des objectifs (traduction de la finalité en objectifs quantitatifs et datés. Exemple : augmentation du chiffres d'affaires de 5% chaque année et pendant 6 ans).
- . **Etape n°6: la planification** : fixation des programmes et précision des délais
- . **Etape n°7 : la budgétisation** : traduction **monétaire** du plan (approvisionnement, investissements....). c à d la prévision des coûts et des moyens de financement.
- . **Etape n°8 : l'évaluation** : le contrôle des résultats
- . **Etape n°9 : la régulation et la correction** : (si les résultats du contrôle sont positifs alors la stratégie est à réaliser sinon il faut rechercher où réside le problème et le corriger.