

## **Le management stratégique au service de la stratégie réputationnelle de l'entreprise**

### **Strategic management at the service of the company's reputation strategy**

**Hanane AAMOUM**

Enseignant chercheur

Ecole nationale de commerce et de gestion de Casablanca Université Hassan 2

Ingénierie scientifique des organisations Maroc

[Hanane.aamoum@gmail.com](mailto:Hanane.aamoum@gmail.com)

**Badreddine GBAOUI**

Doctorant

Ecole nationale de commerce et de gestion de Casablanca Université Hassan 2

Ingénierie scientifique des organisations Maroc

[Badrgbaoui@gmail.com](mailto:Badrgbaoui@gmail.com)

**Date de soumission :** 14/05/2020

**Date d'acceptation :** 27/06/2020

**Pour citer cet article :**

AAMOUM.H et GBAOUI. B (2020) « Le management stratégique au service de la stratégie réputationnelle de l'entreprise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 416 - 429

## Résumé

La réputation constitue un pilier sur lequel l'entreprise moderne s'appuie. Cette dépendance est le résultat de l'intensification des exigences des partenaires de l'entreprise qui sont de plus en plus soucieux dans leurs choix. Une réputation est un construit où s'entremêlent un ensemble de variables qui diffèrent d'une entreprise à une autre selon plusieurs critères. Ainsi, l'entreprise utilise toutes ses ressources afin de ressortir avec une valeur ajoutée en terme réputationnel et par conséquent satisfaire toutes ses parties prenantes.

De ce fait, les entreprises cherchent à maximiser leurs réputations à l'égard de leurs partenaires, directs ou indirects afin de gérer le risque de réputation. Cette maximisation passe nécessairement par un processus bien établi par l'entreprise au niveau stratégique qui combinera l'ensemble de ses ressources dans une démarche multidimensionnelle adaptée.

Dans ce papier, nous nous efforcerons de présenter les processus stratégiques adaptés pour la création d'une valeur ajoutée réputationnelle à l'entreprise.

**Mots clés :** Stratégie – Réputation – Parties prenantes – Processus – Ressources

## Abstract

Reputation is a pillar on which modern business is built. This dependence is the result of the intensification of the demands of the company's partners who are more and more careful in their choices. A reputation is a construct in which a set of variables are intertwined and differ from one company to another according to several criteria. In this way, the company uses all its resources in order to emerge with added value in terms of reputation and therefore satisfy all its stakeholders.

As a result, companies seek to maximize their reputations with their partners, direct or indirect, in order to manage reputation risk. This maximization necessarily goes through a process well established by the company at the strategic level that will combine all of its resources in an adapted multidimensional approach. In this paper, we will attempt to present the strategic processes suitable for creating reputational added value for the company.

**Keywords :** Strategy - Reputation - Stakeholders – Process – Resources

## Introduction

La réputation est le résultat des perceptions des différents acteurs internes et externes à l'entreprise (...). Ces acteurs dénommés parties prenantes selon la théorie de (Freeman, 1984) ont un poids considérable sur l'entreprise et diffèrent selon plusieurs caractéristiques dont le niveau d'analyse, la situation, le contexte, le secteur, la valeur de l'entité, etc... Afin de satisfaire toutes les parties prenantes, l'entreprise doit adopter une stratégie dument établie. Ce papier propose une contribution afin de démontrer la place primordiale que détient le management stratégique dans le processus d'élaboration de la réputation des entreprises. Pour cela nous essayerons de répondre à la problématique suivante : Quel est le rôle du management stratégique dans l'élaboration de la réputation des entreprises ?

Tout d'abord, nous nous proposons de remonter à l'historique du terme « stratégie » en présentant les différentes phases de son évolution. Ensuite nous évoquerons le concept dans un contexte managérial, en ralliant les ressources stratégiques et leurs processus de mise en œuvre afin de créer de la valeur aux parties prenantes de l'entreprise. Enfin nous présenterons les différentes logiques stratégiques présentes en microéconomie. La finalité absolue est de maximiser le profit réputationnel de l'entreprise.

### 1. L'évolution du concept « Stratégie »

Les origines du mot "stratégie" viennent du grec "stratos" qui signifie "armée" et "agayn" qui signifie "conduire". Par conséquent, le terme est d'origines martial et militaire. Il est obligatoire de faire référence à des auteurs célèbres tels que (Sun Tzu, 221 AV JC) avec son célèbre ouvrage "l'art de la guerre", l'auteur estime que le but d'un conflit entre deux empires est de forcer l'adversaire à déposer les armes que ce soit par la force ou par la ruse et l'espionnage (conquête de l'information). Ainsi (Sun tzu, 221 AV JC) définit la guerre comme un champ de bataille où la vitalité d'une nation est remise en cause, ce même auteur fait référence à la stratégie de guerre comme étant un art de rassembler toutes les forces de la nation : Politiques, économiques, militaires...afin de faire face aux menaces externes

En Grèce antique, le mot "stratège" désigne les personnes chargées de préparer la guerre (Approvisionnement, logistique, techniques d'attaques...) et de bien la conduire, sauf que les stratèges athéniens étaient sous l'emprise des archontes, notables chargés de gérer la cité. Les stratégies militaires ont connu un véritable essor pendant l'époque napoléonienne. (Napoléon Bonaparte, 1803) a su dénicher les bonnes stratégies militaires pour allier des territoires à la

république française (Rhin, Allemagne, Autriche...), cet exploit ne s'est engendré qu'en dépassant les principes de la simple conduite d'une guerre.

(Clausewitz, 1832) a écrit le célèbre ouvrage intitulé "De la guerre", ce général prussien considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant son adversaire. L'auteur considère que la stratégie repose sur trois axes, à savoir : la concentration des forces, l'économie des moyens et la liberté d'actions. (Clausewitz, 1832) affirma que la guerre est une conséquence de la politique extérieure d'un pays afin d'atteindre certaines finalités, pour la plupart, politiques.

Dans l'histoire contemporaine, l'évolution du concept « stratégie » peut être résumée en 3 grandes périodes (Johnosn et al, 2008) ; la naissance (1950 - 1970) ; la critique (1970 - 1980) et l'éclectisme (depuis milieu des années 80). La naissance est une période qui est caractérisée par l'émergence de nouveaux concepts anciennement utilisés dans les stratégies de guerre. Selon (Chandler, 1962), l'entreprise doit bien comprendre son environnement afin de s'adapter à ce dernier en utilisant la structure adéquate. L'auteur utilisa pour la première fois le concept de "diversification" dans la stratégie d'entreprise. Il ajoute que l'organisation doit continuellement reconfigurer sa structure organisationnelle afin de ne plus subir l'environnement mais de s'y adapter. (Christensen et al, 1965) avancent que l'environnement dirige la stratégie en créant des opportunités et des menaces et que l'entreprise doit valoriser ses forces et ses faiblesses afin d'en tirer profit.

La critique est survenue après le premier choc pétrolier de 1971. Les entreprises se sont retrouvées face à un manque de flexibilité des travaux effectués sur la stratégie. L'évolution flexible des marchés a contribué à l'émergence de deux courants dans la stratégie d'entreprise ; l'approche par les contenus et l'approche par les processus. (Porter, 1979) est le pionnier de l'approche par les contenus. Ce courant se base sur le déterminisme de l'environnement qui dirige les choix stratégiques de l'entreprise alors que l'approche par les processus, initiée par (Mintzberg, 1973) décompose les activités de l'entreprise en plusieurs étapes afin d'en étudier le bon fonctionnement et les interactions tout en prenant en considération les variables environnementales.

Enfin, durant la période éclectique, plusieurs cadres théoriques sont apparus. Nous pouvons en citer deux ; la théorie des couts de transaction et l'approche fondée sur les ressources. Le concept des coûts de transaction est apparu pour la première fois dans l'article de (Coase, 1937). C'est cependant (Williamson, 1975) qui est considéré comme le précurseur de ce courant théorique. Selon ce dernier, les agents économiques sont dotés d'une rationalité à la fois limitée

et opportuniste. (Williamson, 1975) ajoute que toute opération économique (stratégique, fonctionnelle ou opérationnelle) engendre des coûts qu'il dénomme "coûts de transaction". Ces coûts peuvent concerner non seulement l'environnement externe mais aussi l'environnement interne. Ainsi, les dirigeants d'organisations peuvent élaborer des modèles afin de minimiser ces coûts. Le deuxième cadre théorique de la période éclectique consiste en l'approche fondée sur les ressources. La théorie des ressources ou resource-based view (RBV) est une approche utilisée pour déterminer les ressources pouvant attribuer à l'organisation un avantage concurrentiel basé sur les ressources (forces) internes. Le cadre de cette théorie donne aux stratégies un facteur privilégié pouvant différencier leurs organisations du reste de présentes sur le marché. Dans son article « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », (Barney, 1991) concentre son analyse sur les ressources internes de l'entreprise en les décrivant de « précieuses, rares, imparfaitement imitables et non substituables ». L'exemple de l'entreprise CANON, spécialisée dans la production de caméras à très haute définition, témoigne de l'investissement de l'organisation en recherche et développement afin d'innover en matière d'optiques en se basant sur des ressources internes.

## **2. Le concept « Stratégie » en science de gestion**

En sciences de gestion, l'enseignement d'un cours de management stratégique n'est pas évident. En effet, la gestion d'une organisation peut être définie comme l'usage optimal des ressources (Matérielles et immatérielles) dont elle dispose en s'appuyant sur certaines méthodes préétablies (Exemple : Les normes comptables marocaines). En management stratégique, on peut se heurter à des problèmes « mal structurés » qui compliquent leurs résolutions. (Mintzberg, 1973) recommande l'utilisation de l'intuition du gestionnaire dans certains cas et suggère de ne donner un cours de stratégie qu'aux personnes ayant déjà une expérience de terrain.

La stratégie d'entreprise n'a qu'un tiers de siècle (à partir de 1960), pourtant certains champs théoriques voisins l'asperge déjà. En effet, la relation entre management et stratégie est souvent confondue au sein des organisations. Le management signifie l'administration générale d'une organisation, la stratégie est la gestion des ressources internes afin d'établir une stratégie déterminée par l'extérieur (Fayol, 1900).

## 2.1 La stratégie, le processus et les ressources

En management, le concept « stratégie » est l'un des plus galvaudés. Dans chaque cas, le terme peut faire référence à des qualificatifs qui diffèrent tels que : Action, idée, ressource..., ainsi chaque division de l'entreprise (RH, Audit, Contrôle de gestion, marketing...) s'attache à inclure le terme dans son développement, ce qui peut générer des confusions significatives. Les départements de l'entreprise se trouvent donc dans l'obligation de formuler un seul discours dans lequel les stratégies des différents départements de l'entreprise sont complémentaires et non uni fonctionnelles. C'est ce qui détermine la perception et l'évaluation de l'organisation de la part des parties prenantes (Phillippe et Durand, 2009). (ansoff, 1979) a explicité l'uni fonctionnalité des décisions prises en interne dans les départements qu'il a qualifié de « politiques » en cas d'allocation des ressources et « opérationnelles » en cas de mise en œuvre de ces ressources. (Lorino et Tarondeau, 2006).

En sciences de gestion, la stratégie a été étudiée d'une manière approfondie dans plusieurs écrits. Cependant et afin de rapprocher le terme « stratégie » avec l'objet de notre travail, nous avons jugé nécessaire de le cerner selon les deux approches : Par les contenus et par les processus.

En ce qui concerne l'approche par les contenus, selon (Borch, 1968), l'entreprise doit formuler une stratégie basée sur les couples produits/marchés en y consacrant toutes ses ressources (tangibles et intangibles). C'est ce que l'auteur a nommé : DAS (Domaine d'activités stratégiques). Les décisions concernant les DAS peuvent se répartir en quatre. Les décisions de diversifications lorsque l'entreprise investit dans plusieurs marchés/produits différents. On peut citer comme exemple l'entreprise General Electric qui investit dans les turbines et dans les services de santé. Les décisions de recentrages, il s'agit d'une spécialisation dans un métier de base qui procurera à l'entreprise une part conséquente de son bénéfice, l'exemple de spécialisation de l'entreprise Danone dans les produits laitiers est représentatif. Les décisions d'innovation, une nouveauté sur un marché/produit est toujours fortement appréciée par le consommateur, c'est dans ce sens qu'une amélioration par exemple de la réactivité par rapport aux demandes des clients peut différencier une entreprise par rapport à une autre. Les décisions d'internationalisation selon laquelle l'entreprise réalise une extension géographique à travers une unité commerciale ou productive, qui va lui permettre d'acquérir de nouveaux marchés et par conséquent de nouveaux clients.

La principale critique adressée à l'approche par les contenus est la non prise en compte des relations de l'entreprise avec son environnement externe. Ces relations sont primordiales pour la définition d'une bonne stratégie pour la firme.

L'approche par les processus propose, quant à elle, de combiner l'ensemble des choix qui pourront allier entre la structure interne de l'entreprise et les relations qu'elle entretient avec son environnement externe. Pour dénommer l'environnement interne et externe, (Freeman, 1984) utilise le mot "stakeholders" qui signifie "Parties Prenantes". Le but de (Freeman, 1984) était de démontrer que la survie de l'entreprise ne dépendait pas seulement des "stockholders" de l'entreprise mais de toutes les parties prenantes internes ou externes. Ainsi (Freeman, 1984) a défini les stakeholders comme "un individu ou groupe d'individus qui sont affectés par la réalisation des objectifs organisationnels". (Carroll et Nasi, 1997) ont réparti les parties prenantes en internes (propriétaires, dirigeants, employés) et externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel). L'entreprise est donc liée à ses parties prenantes, cette liaison est non négligeable puisque l'entreprise doit justifier ses actions auprès de la société. La communication joue alors un rôle vital pour l'entreprise vis-à-vis de ses "stakeholders" et la pérennité de la compagnie en dépend. L'exemple du mouvement de boycott lancé par les consommateurs marocains contre l'entreprise Centrale Danone en février 2018 en est un exemple illustratif. Au final, le but ultime de la communication est de créer une réputation favorable vis-à-vis de ses stakeholders. Pour les économistes, la stratégie est assimilée à un comportement et par conséquent, c'est le résultat d'un processus d'optimisation de toutes les ressources disponibles chez l'entreprise afin de maximiser le profit. Assimiler stratégie et manœuvre de l'entreprise revient à confondre entre le stratégique et l'opérationnel. La stratégie met en place les grands objectifs de l'entreprise, en tenant compte de l'incertitude et de la complexité de l'environnement. Outre les ressources financières et matérielles, la mise en place d'un plan stratégique prend en considération bien d'autres variables telles que l'histoire de l'entreprise, sa culture, ses croyances, la personnalité des dirigeants, etc... Ainsi, la décision stratégique doit être distinguée de la décision opérationnelle. (Lorino et Tarondeau, 2006)

Les ressources peuvent procurer un avantage concurrentiel qui peut remettre en cause l'existence des firmes concurrentes. Pendant les années 1980, les stratégies d'entreprise s'adaptaient à l'environnement. A partir de 1990, la logique changea puisque les dirigeants ont commencé à s'intéresser à l'intention stratégique et non plus à une adaptation à l'environnement, à travers un management considérable des ressources. Une bonne allocation

des ressources est un facteur clé de succès pour l'entreprise. (Penrose, 1959) définit les ressources comme "les actifs qui sont associés de manière quasi permanente à la firme". La combinaison et la coordination de celles-ci transformeront les ressources en compétences. D'autant plus que la gestion des compétences est un outil que la GRH opérationnalise afin que l'entreprise se démarque par rapport à ses concurrents (El hammioui, 2019). Or, cette vision sous-entend une adhésion à un projet d'entreprise qui ne peut être réalisé sans l'adhésion de tous les stakeholders. Cette adhésion est tout simplement le fruit d'une bonne réputation de l'entreprise.

Avec un environnement instable et complexe, avoir des ressources permettant à l'entreprise de se procurer une marge de manœuvre considérable par rapport aux concurrents est un plus, c'est ce que (Barney, 1991) a dénommé « les Ressources Idiosyncrasiques ». Ce type de ressources permet à l'entreprise de se procurer sa propre identité et sont par conséquent qualifiés de stratégiques. Selon Barney, pour qu'une ressource soit stratégique, elle doit à la fois être valorisable, rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable. Toutes ces caractéristiques permettent à l'entreprise de générer un avantage concurrentiel continu dans le temps. (Prahalad et Hamel, 1990) définissent les ressources stratégiques en les qualifiant de « core competencies » comme celles qui permettent l'accès à un grand nombre de marchés, celles qui génèrent un bénéfice différenciateur au consommateur final et celles qui sont difficilement imitables. L'entreprise Honda a, par exemple, investi dans la formule 1 mais n'a pas pu préserver cette ressource stratégique vu que tous les constructeurs automobiles produisent des moteurs pour ce type de compétition (Renault, Mercedes, Mitsubishi...). (Conner, 1991) ajoute à cette définition que la ressource stratégique est ce qui confère à l'entreprise un avantage stratégique non identifiable, non mesurable.

Les ressources intangibles possèdent les caractéristiques précitées puisqu'elles sont à la fois spécifiques à la firme, socialement complexes et historiquement déterminées (Barney, 1991). (Selznick, 1957) avance que les entreprises n'ont pas la possibilité de concevoir leurs propres stratégies à cause de l'environnement instable et complexe. Selon lui, les firmes sont déterminées par leurs histoires, leurs époques et parfois la chance. Par conséquent, l'acquisition de ressources stratégiques est un processus contingent et non formalisé.

(Lorino et Tarondeau, 2006), en voulant harmoniser le concept stratégie, proposent une vision de la firme comme un ensemble de processus qui a pour objectif de neutraliser une menace externe à l'entreprise. La définition de processus a été proposée par un ensemble d'auteurs. (Lorino, 1995) définit le processus comme un ensemble d'activités organisées en réseau, de

manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe. Une des conditions pour la réussite d'un processus est la coopération

« transversale » au sein de l'entreprise, cette coopération est une mise en œuvre opérationnelle du processus visant à obtenir un avantage concurrentiel vis-à-vis des intervenants sur le marché. Comme précité, un processus est la combinaison d'inputs afin de ressortir avec des outputs. Les inputs sont constitués d'un ensemble de ressources permettant de formaliser la stratégie. Les théoriciens de la ressource (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Conner, 1991) distinguent entre deux types : La ressource au sens économique, et la compétence. Le premier type correspond aux facteurs de production, le deuxième fait référence aux résultats de la combinaison des ressources donnant naissance à ce qu'on appelle : une compétence, objet de distinction de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs ou indirects.

Un processus mobilise différentes ressources tangibles et intangibles (Compétences des salariés, image de marque, réputation de l'entreprise, etc...). Selon les théoriciens de la ressource, on ne peut qualifier une ressource de stratégique que dans le cas de sa mobilisation dans un processus. Pour une meilleure utilisation dans un processus, la ressource tangible impose à ses utilisateurs des compétences. Ainsi, la valeur créée n'est pas conséquente à la consommation des ressources mais du déploiement optimal et rationnel de ces ressources. La compétence est liée à l'action et donc au processus, elle s'ajoute aux ressources grâce à l'expérience (fruit du passé), au présent (validité de cette expérience) et future (actualisation de l'expérience du passé et du présent) (Lorino et Tarondeau, 2006).

Dans son ouvrage intitulé « La psychologie de l'intelligence », (Piaget, 1947) démontre que la compétence est purement individuelle. Dans les temps actuels, cela semble plus évident au niveau collectif à travers un ensemble d'actions organisées et ordonnées. Un processus est aussi un lieu d'apprentissage des compétences. (Nonaka, 1994) a mis en place un modèle d'apprentissage organisationnel dans lequel il a énuméré quatre étapes : La socialisation (la coopération en interne des collaborateurs afin de diffuser les compétences et savoirs), l'explicitation (la codification des connaissances afin de communiquer aisément entre les acteurs du processus, la combinaison (étape durant laquelle le mixage des compétences est nécessaire afin de donner naissance à de nouvelles compétences et l'internalisation ( la répétition des mêmes compétences peut faire naître d'autres pratiques de façon plus rationnelle).

## 2.2 La valeur ajoutée lors d'un processus stratégique

La création de valeur nécessite un agencement des activités de l'entreprise de façon à que cela puisse aller du local à la production d'une œuvre viable pour l'entreprise. (Martinet, 1993). (Pfeffere et salancik, 1978) mettent en avant cette création de valeur par la contribution des acteurs internes et externes de l'entreprise (employés, fournisseurs, actionnaires...). La valeur ajoutée n'est pas forcément financière, il peut s'agir de création de réseaux d'entraide ou de confiance entre entreprises. Ainsi, si l'entreprise désire l'adhésion de toutes les parties prenantes à ce processus de création de valeur, elle doit faire en sorte que la rétribution soit accordée à toute personne physique ou morale ayant participé. (Montebello , 2003), évoque deux exemples d'entreprises. IKEA qui a distribué les recettes d'une journée de travail entre ses salariés afin de les remercier et Amazon qui ne commande les livres qu'après achat du client afin de le lui faire livrer directement, elle réduit ainsi ses coûts de stockage, livre au client en un temps record et commande plus chez son fournisseur. C'est une relation gagnant-gagnant qui augmente la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires (clients, fournisseurs et salariés).

Plusieurs auteurs ont défini l'entreprise comme un tout constitué de processus locaux (Porter, 1986 ; Hammer, Champy, 1993 ; Imaï, 1989). (Saias et Grefeuille, 2009) adoptent une approche complémentaire du processus stratégique puisqu'ils suggèrent d'adopter en parallèle les stratégies financières, d'investissement et d'activités. Selon eux, les objectifs des investisseurs ont des implications sur les stratégies d'entreprises.

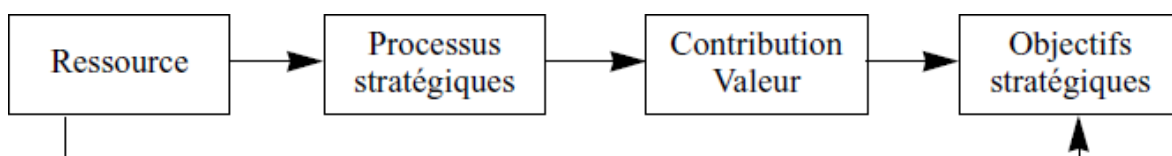
On se pose la question de savoir comment les processus peuvent être qualifiés de stratégiques. Ces processus sont stratégiques s'ils remplissent deux conditions (Lorino et Tarondeau, 2006). Tout d'abord, il faut qu'ils soient critiques. Des processus ayant la capacité de saisir une opportunité et de faire face à une menace. Par exemple une entreprise qui produit des bureaux pourra gagner des parts de marché si elle introduit la livraison en moins de 48 h après la commande. En termes de processus, la logistique joue un rôle primordial dans l'atteinte de l'objectif de livraison en moins de 48h (Depuis la commande jusqu'à la livraison) au côté du processus de production (Transformation de la consommation intermédiaire en produits finis). Ces deux processus sont donc critiques pour l'atteinte d'un objectif stratégique : Acquérir plus de 5% des parts de marché.

Ensuite, il faut qu'il ait une valeur ajoutée de façon continue. Un processus difficilement imitable est un processus non accessible aux concurrents. C'est-à-dire que l'entreprise ne peut

déléguer une tâche à ses sous-traitants à cause de la difficulté et la complexité de ce processus inaccessible aux concurrents. Cette difficulté provient des ressources et des compétences utilisées lors de ce processus. Selon les auteurs de la théorie des ressources, plus un actif est observable, moins il est stratégique. Afin de tester ce caractère stratégique, (Mosakowski et McKelvey, 1997) mettent l'accent sur la valorisation des effets mis en œuvre dans les processus. En reprenant l'exemple de l'entreprise productrice des bureaux, le processus de production met en place les ressources suivantes : Un logiciel pour la chaîne de production : facilement accessible aux concurrents qui peuvent se le procurer ; des informations sur le marché que tout un chacun peut se procurer dans des bases de données et des engins pour la production vendables sur toutes les plateformes.

Au final, le savoir-faire de l'entreprise est ce qui la différencie de ses concurrents. Un savoir-faire qui est une conséquence des automatismes comportementaux individuels et collectifs et des scénarios répétitifs assimilés en routines collectives. De ce fait, un avantage comparatif est le fruit d'un ensemble de compétences mises en œuvre lors d'un processus d'action dont on ne peut séparer l'un de l'autre (Lorino et Tarondeau, 2006). Les processus ne sont stratégiques que s'ils remplissent les deux conditions précitées, à savoir qu'ils soient critiques et qu'ils aient une valeur ajoutée de façon continue. Afin de déterminer ces deux conditions, il est nécessaire d'identifier les valeurs créées lors de l'ensemble de ces processus depuis le tout début de la chaîne. A travers une chaîne explicative des performances stratégiques, (Lorino et Tarondeau, 2006) ont déterminé les étapes nécessaires d'une performance stratégique résumée dans la figure 1.

**Figure 1 : Chaîne explicative des performances stratégiques**



**Source : (Lorino et Tarondeau, 2006)**

### **3. L'approche microéconomique en stratégie : entre logique « FIT » et « STRETCH »**

La stratégie d'entreprise est établie selon une analyse microéconomique. En effet, dans n'importe quel marché, la confrontation d'une offre et d'une demande fait ressortir une tarification ou un prix. Cette tarification est dépendante de plusieurs facteurs dont le plus représentatif est la structure du marché ; monopole, oligopole, concurrence monopolistique..., l'analyse des comportements des offreurs et demandeurs sur un marché est l'objet de la microéconomie.

L'objectif d'une réflexion stratégique est d'échapper à la concurrence afin que l'entreprise ait la voie libre pour une maximisation des gains. Sur le terrain, une bonne stratégie est ce qui permet à l'entreprise de créer de la valeur ajoutée à toutes ses parties prenantes et par conséquent d'atteindre un meilleur profit. La création de valeur dépend essentiellement de deux logiques : « FIT » et « STRETCH » (Vas, 2017)

Dans une logique stratégique « FIT », la réflexion stratégique débute par l'analyse de l'environnement externe tout en définissant les moyens à mettre en œuvre. (Vas, 2017) résume la démarche « FIT » en 5 étapes : 1) identifier le potentiel de la demande, 2) évaluer le profit potentiel grâce à cette demande, 3) prendre en considération la concurrence afin d'estimer la part des gains de l'entreprise sur la totalité du marché, 4) établir la stratégie d'investissement, 5) mettre en œuvre la stratégie d'investissement dans un cadre opérationnel.

La démarche « STRETCH » est totalement différente de la logique « FIT ». En effet, la première est basée sur l'analyse externe de l'environnement alors que celle-ci se focalise plus sur l'analyse des compétences et ressources internes de l'entreprise. L'objectif d'une logique « STRETCH » est la traduction des ressources et compétences internes de l'entreprise en produits attractifs à mettre sur le marché tout en créant de la valeur par rapport aux concurrents. (Vas, 2017). C'est l'exemple de l'entreprise Dyson spécialisée dans la fabrication d'aspirateurs, la firme était la première sur le marché à produire un aspirateur sans sac, ce qui lui a permis de proposer une nouveauté sur le marché.

Vas délimite l'application de cette logique en trois étapes : 1) Déterminer les potentialités des ressources internes pour la création de produits, 2) Evaluer le profit de ces produits, 3) Elaborer une stratégie pour imposer cette offre sur le marché.

Le stratège est la personne qui a la capacité de surmonter les difficultés imposées par le marché en adoptant une stratégie adéquate au bon moment. Ceci conditionne l'échec ou la réussite de l'entreprise. Ainsi, l'adoption d'une logique est corrélée à plusieurs facteurs dont le type de

marché, la structure de l'entreprise, le cycle de vie d'un produit. Pendant la phase de lancement et de développement de nouveaux produits ou services, l'entreprise peut favoriser une logique « STRETCH », puis durant la phase de maturité du produit, opter pour une stratégie « FIT ». Un changement de stratégie au bon moment est indispensable.

## **Conclusion**

Etablir une bonne stratégie réputationnelle de l'entreprise nécessite la mise en place d'un processus doté de ressources qualifiées de stratégiques. L'objectif ultime d'une entreprise est de satisfaire le couple interne et externe de l'environnement. Ceci revient à adapter une stratégie à toutes les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise, ce qui n'est guère une tâche aisée ? C'est ce qui traduit la volonté de l'entreprise d'agir et non pas de subir son environnement. Ce sont donc des conditions à l'apprentissage, à la réactivité et à l'anticipation, surtout avec un environnement complexe et incertain.

Enfin, les processus ont la caractéristique d'être identifiables et observables, que ce soit en termes de résultats ou en termes d'activités élémentaires qui les composent ainsi que les relations établies entre elles.

Le processus est un concept médian entre ressources et performances qui doivent permettre de réduire l'ambiguïté causale et de mieux expliquer la genèse des performances des firmes ainsi que de leurs réputations. Cependant, une question essentielle peut faire l'objet de recherches : Comment peut-on mesurer la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise ?

## **Bibliographie**

- Ansoff; I, 1979, Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York
- Barney. J, 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol. 17, n° 1
- Borch.K, 1968, The neo-Bernoullian Theories of the American School Block and Marschak
- Caroll AB, Nasi J, 1997, Understanding Stakeholder Thinking, Business Ethics A European Review , PP 46-51
- Chandler A. D, 1962, Strategy and Structure, Cambridge, the MIT Press
- Christensen J.F, 1996, Analysing the technology Base of the Firm : A Multidimensional Ressource and Competence Perspective, pp. 111-132, London and New York
- Clausewitz C, 1832, De la guerre Coase
- R H, 1937, the nature of the firm

- Conner K. E, 1981, A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? , Journal of Management, vol. 17
- D. Phillipe, R. Durand, 2009, Communication environnementale et réputation de l'organisation, revue française de gestion, 45-63.
- EL HAMMIOUI L. 2019, La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 p : 1 – 15
- Fayol H, 1917, Administration industrielle et générale, l'éveil de l'esprit public, Bulletin de la société de l'industrie minérale
- Freeman. R, 1984, Strategic Management, A stakeholder Approach, Pitman, Boston
- Gerry Johnosn, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, 2008, Stratégique, Ed pearson, Paris.
- Keynes, JM, 1930, Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie, Cambridge University Press , Londres
- Lorino,P et Tarondeau. JC, 2006, De la stratégie aux processus stratégiques, Lavoisier : revue française de gestion, France
- Lorino. P, 1995, Le déploiement de la valeur par les processus, Revue française de gestion, n° 104
- Martinet A.-C, 1993, Stratégie et pensée complexe, Revue française de gestion, n° 93
- Mintzberg.H, 1973, Patterns in Strategy Formulation, Management Science, Quebec
- Montebello M, 2003, Stratégie de création de valeur pour le client, Economica
- Mosakowski E et McKelvey B, 1997, Predicting Rent Generation in Competence-Based Competition", Competence-Based Strategic Management
- Nonaka I, 1994, A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, vol. 5, n° 1
- Penrose. E 1959, the theory of the growth of the firm, john wiley ET sons, New York.
- Pfeffer J., Salancik G. R, 1978, The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper & Row
- Piaget J, 1947, La Psychologie de l'intelligence, Armand Colin, Paris
- Porter. M, 1979, L'Avantage concurrentiel, Interdition, Paris
- Prahalad C. K., Hamel G, 1990, the Core Competencies of the Corporation, Harvard Business Review
- Selznick P; 1957, Leadership in Administration, New York Harper & Row, New York
- Sun tsu, 221 avant Jesus-Christ, L'art de la guerre
- Vas alain, 2017, Les fondements de la stratégie, Dunod, France
- Von clausewitz, Carl, 1832, De la guerre,
- Williamson O, 1986. Economic Organization. Firms. Markets and Policy Control, Wheatsheaf Books, Brighton