

**Entreprise Internationale et Gestion Stratégique a L'ère Numérique
International Business and Strategic Management in the Digital Age**

Djamel Eddine Laouisset

University of Miami (USA), laouisset@umiami.edu

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0398-555X>

Reçu le:25/05/2025

Accepté le:02/06/2025

Publié le:20/07/2025

Résumé :

Notre article examine l'évolution rapide du paysage numérique. Il offre un aperçu de ce paysage et de son impact sur la gestion stratégique, et explore les défis et les opportunités qui accompagnent cette ère disruptive. Le paysage numérique a engendré des changements sur les marchés mondiaux, confrontant les organisations à de multiples défis et opportunités qui nécessitent une grande anticipation stratégique et une grande adaptabilité.

Mots clés : Commerce international, gestion stratégique, digitalisation, concurrence

Abstract:

Our article looks at the rapidly evolving digital age landscape. It provide an overview of this digital age landscape and its impact on strategic management and explore challenges and opportunities accompanying this disruptive era. The digital age landscape has released changes across global markets. As organizations navigate this landscape, they are confronted by multiple challenges & opportunities requiring much strategic anticipation & adaptability.

Keywords : International business, strategic management, digitalization, competitiveness



1- Introduction

Dans un contexte numérique [*digitalisation*] en constante évolution, la forte intégration de la technologie au sein des grosses entreprises mondiales a entraîné d'énormes transformations dans tous les secteurs, remodelant ainsi les pratiques classiques de gestion stratégique de ces entreprises internationales.

Nous proposons ici un bref aperçu de ce contexte numérique et de son impact sur la gestion stratégique des entreprises internationales, et explorons également les défis et les opportunités qui accompagneront cette nouvelle ère disruptive (Milani, Kubrak, & Nava, 2024).

Il est clair que ce contexte numérique, c'est-à-dire la prolifération des technologies numériques, telles que l'Internet [*internet of things*], les appareils mobiles [*mobile devices*], l'intelligence artificielle [*outil ou machine capable de reproduire des comportements liés aux humains, tels que raisonnement, planification et créativité*] et l'analyse du Big Data a engendré des changements radicaux sur les marchés mondiaux (Leone, Mantere, & Faraj, 2021).

Il est également clair que lorsque des entreprises internationales [*global businesses*] évoluent de nos jours dans un contexte mondial incertain, elles sont confrontées à de multiples défis et opportunités qui nécessitent une plus grande anticipation stratégique et une plus grande adaptabilité [*agile*].

2- La gestion stratégique 'classique'

La définition classique de la gestion stratégique des entreprises a toujours eu pour objet d'adresser cet ensemble de processus de formulation, de mise en œuvre et d'évaluation d'une stratégie visant à atteindre des buts et objectifs que toute entreprise s'assigne.

Le passage aux processus de formulation, mise en œuvre et évaluation implique au préalable une stricte analyse de l'environnement externe de l'entreprise, l'évaluation de ses capacités internes, la définition de ses objectifs et l'élaboration de ses plans stratégiques pour pouvoir obtenir l'avantage concurrentiel recherché (Golsorkhi, Rouleau, Seidl & al, 2010).

3- Approches traditionnelles de la gestion stratégique

Les approches traditionnelles de la gestion stratégique de l'entreprise moderne reposent fondamentalement sur des cadres d'analyse connus tels que la fameuse analyse SWOT [*Strengths/Forces ; Weaknesses/Faiblesses ; Opportunities/Opportunités ; Threats/Menaces*], également les cinq forces de Porter [*Supplier Power/Pouvoir de négociation des fournisseurs ; Buyer Power/Pouvoir de négociation des clients ; Threat of new entry/Arrivée de nouveaux*

acteurs sur le marché; *Threat of substitution/Menace des produits de substitution ; Competitive rivalry/Concurrence intra-sectorielle*] et aussi la célèbre matrice de Boston Consulting Group [BCG] qui elle classe les produits ou domaines d'activité stratégique en quatre catégories [les produits vedettes 'stars' à forte pénétration du marché et fort taux de croissance du marché; les produits vaches à lait 'cash cows' à forte pénétration du marché et faible taux de croissance du marché; les produits dilemmes 'question marks' à faible pénétration du marché dans un marché à forte croissance ; les poids morts 'dogs' à faible pénétration du marché dans un marché en faible croissance].

L'ensemble de ces approches de gestion stratégique des entreprises met davantage l'accent sur l'analyse de la structure sectorielle, de la dynamique concurrentielle et des ressources internes de l'entreprise (Laouisset, 2002) aux fins de développer un avantage concurrentiel durable [resource based view].

4- Impact des technologies numériques sur la gestion stratégique

De plus en plus, les structures hiérarchiques traditionnelles ont dû céder la place à des formes organisationnelles plus agiles et adaptatives, favorisant davantage de flexibilité et d'innovation (Teece, 2024).

De ce fait, l'intégration des outils numériques, de l'analyse de données [data analysis], de l'intelligence artificielle [IA] et de l'informatique en nuage [cloud computing] permet aux entreprises internationales de recueillir des sommes d'informations en temps réel, de pouvoir personnaliser leurs offres [customization] et d'améliorer énormément l'expérience client (Menz, Kunisch, Birkinshaw, Collis, Foss, Hoskisson, & Prescott, 2021).

5- Principaux défis de gestion stratégique à l'ère du numérique

Il est certain que le rythme rapide de l'innovation technologique, et la conséquente disruption numérique visant les modèles économiques et secteurs traditionnels oblige les entreprises internationales à sérieusement repenser leurs stratégies et à revoir leurs propositions de valeur [value proposition].

En sus, cette prolifération de nouveaux modèles économiques axés sur les données soulève d'énormes problèmes de confidentialité et de sécurité des données (Choi, Poon, & Davis, 2008). En effet l'ère du numérique a considérablement raccourci le cycle de vie des produits [development/développement, introduction/lancement, growth/croissance, maturity/maturité et decline/déclin], entraînant ainsi une importante perte de pertinence sur le marché et une perte appréciable de l'avantage concurrentiel des entreprises internationales. Il est également clair que la concurrence mondiale et la saturation des marchés poussent aussi les entreprises

internationales à veiller davantage [*veille technologique*] à se différencier [*differentiation*] par l'innovation, la qualité et l'expérience client sur des marchés internationaux déjà saturés (Gupta, 2018).

6- Nouvelles opportunités de gestion stratégique à l'ère du numérique

L'avantage de l'utilisation du Big Data et de l'Analytique permet une prise de décision plus éclairée et décerne un plus grand avantage concurrentiel aux entreprises internationales (Dahiya, Le, Ring, & Watson, 2021). En effet l'adoption de structures organisationnelles plus agiles et plus flexibles permet aux entreprises internationales de s'adapter rapidement aux évolutions et aux opportunités offertes par les marchés internationaux (Vial, 2021).

Si le marketing digital [*digital marketing*] favorise l'engagement client via les canaux numériques (Hanna & Rowley, 2014) pour une expérience client optimale et un maximum de fidélité à la marque [*brand loyalty*] l'innovation et la collaboration [*joint-ventures*] avec des partenaires solides [*'rubbing shoulders with the giants'*] quand a elles favorisent l'innovation et le développement de nouveaux produits et services [*new products/services*].

En sus, la portée mondiale et l'expansion du marché permettent l'utilisation des plateformes numériques [*digital platforms*] pour l'expansion du marché mondial et la diversification des sources de revenus de l'entreprise internationale (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

7- Stratégies pour une gestion stratégique efficace à l'ère du numérique

Il devient indispensable que l'apprentissage et l'adaptation continus soient de mises afin de gérer l'incertitude et stimuler l'innovation. Il devient également crucial de considérer la disruption et l'innovation comme des moteurs clés de croissance et de compétitivité (Venkitachalam, & Schiuma, 2022). Il est aussi nécessaire d'établir des partenariats et des alliances stratégiques [*strategic alliances*] pour exploiter les ressources, de constituer l'expertise et les réseaux partagés afin de stimuler l'innovation, d'élargir la portée du marché et de créer de la valeur client (Santos & Eisenhardt, 2009). Investir dans les talents et les compétences numériques est essentiel afin de développer un avantage concurrentiel et de pouvoir piloter les initiatives de transformation numérique (Casselman, & Samson, 2007). En somme, il est certain que les entreprises internationales se doivent de s'assurer d'équilibrer l'innovation créatrice de valeur [*value creation*] et la gestion des risques [*risk management*] grâce à l'établissement de structures de gouvernance [*corporate governance*] robustes, à la confection de bons cadres d'évaluation des risques et à s'assurer de bons plans d'urgence [*contingency planning*] et de sortie de crise (Lanzolla, Lorenz, Miron-Spektor, & al, 2020).

8- Tendances et implications futures pour les entreprises

Les entreprises internationales se doivent d'anticiper les technologies émergentes et d'évaluer leur impact sur la gestion stratégique afin de pouvoir constamment maintenir une grande capacité concurrentielle (*Nauhaus, Luger & Raisch, 2021*).

En fait, la rapide évolution des comportements des consommateurs [*consumer behavior model*] et la nouvelle dynamique des marchés exigeront des entreprises internationales qu'elles adoptent des stratégies centrées sur le client [*consumer centricity*] et qu'elles adoptent des modèles économiques agiles [*agile management*]. En effet l'ère numérique apporte de nouveaux défis réglementaires et éthiques, notamment en matière de confidentialité des données [*data privacy*], de cybersécurité et d'Intelligence Artificielle responsable.

Dorénavant c'est l'Intelligence Artificielle et l'Automatisation qui façonneront les pratiques de gestion stratégique, qui permettront aux entreprises d'optimiser la rationalisation de leurs opérations, d'améliorer leur prise de décision et de générer beaucoup plus de valeur (*Martynov, 2021*).

En réalité, la disruption, l'innovation et l'adaptation continueront à favoriser les entreprises internationales qui adoptent l'agilité, la prévoyance et l'orientation client dans leurs efforts de stimuler une croissance durable [*sustainable growth*] et un avantage concurrentiel [*competitive advantage*] dans un contexte global basé sur nombre d'incertitudes (*Eisenhardt & Martin, 2000*).

9- Conclusion

Nous avons essentiellement exploré les défis et opportunités de la gestion stratégique internationale à l'ère du numérique, en examinant l'impact des technologies émergentes, l'évolution des comportements des consommateurs et l'impact des considérations réglementaires sur les nouvelles stratégies des entreprises internationales (*Laouisset, 2011*).

En matière de défis et opportunités, notons que les principaux défis, seraient la rapidité des évolutions technologiques, la disruption des secteurs traditionnels, et les préoccupations en matière de confidentialité des données.

Pour ce qui est des opportunités, les plus saillantes seraient de développer des capacités d'exploitation du Big Data et de l'Analytique (*Venkitachalam, & Schiuma, 2022*), une forte capacité d'innovation et une forte capacité à l'expansion de la présence mondiale des entreprises globales [*global positioning*].

Pour ce qui est de l'avenir de la gestion stratégique face aux complexités de l'ère numérique, les entreprises internationales se doivent de rester agiles, adaptatives et centrées sur le client pour réussir dans un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain. En misant

sur l'innovation, la collaboration et l'apprentissage continu, les entreprises internationales peuvent se positionner en toute sécurité dans cette économie numérique en pleine évolution.

References :

- 1- Milani, F., Kubrak, K., & Nava, J. (2024). Strategic redesign of business processes in the digital age: a framework. *Data & Knowledge Engineering*, 154, 102367.
- 2- Leone, P., Mantere S., & Faraj, S. (2021). Open theorizing in management & organization studies. *Academy of Management Review*, 46 (4): 725-749.
- 3- Choi, B., Poon, S., & Davis, J. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach, *The International Journal of Management Science*, 36 (2): 235-251.
- 4- Gupta, S. (2018). Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business. *Harvard Business Press*.
- 5- Dahiya, R., Le, S., Ring, J., & Watson, K. (2021). Big data analytics and competitive advantage: the strategic role of firm-specific knowledge, *Journal of Strategy & Management*, 15 (2): 175-193.
- 6- Hanna, S., & Rowley, J. (2014). Rethinking strategic place branding in the digital age. In Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities & regions, 85-100, *Springer*.
- 7- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review & a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66.
- 8- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools in use: A framework for understanding technologies of rationality in practice. *Strategic Management Journal*, 36 (4): 537-558.
- 9- Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D., & al. (2010). Introduction: What is strategy as practice? In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, L., & al. *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice*, Cambridge, 1-20.
- 10- Laouisset, D. (2002). Contribution to a critical review of the resource based view of the firm, *Social & Human Sciences Review*, 3 (6): 20-29.
- 11- Venkitachalam, K., & Schiuma, G. (2022). Strategic knowledge management in the digital age: insights & possible research directions", *Journal of Strategy & Management*, 15 (12): 169-174.
- 12- Teece, D. (2024). Strategic Management Perspectives on Competition Policy in the Digital Age. *International Journal of Japan Association for Management Systems*, 16 (1): 63-67.
- 13- Menz, M., Kunisch, S., Birkinshaw, J., Collis, D., Foss, N., Hoskisson, R., & Prescott, J. (2021). Corporate strategy & the theory of the firm in the digital age. *Journal of Management Studies*, 58 (7): 1695-1720.
- 14- Martynov, A. (2021). Technological footprint similarity & firm performance. *Strategic Organization*, 19 (2): 237-262.
- 15- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11): 1105-1121.

- 16- Laouisset, D. (2011). Complex Interdependence & Globalization. In *21st Century Political Science: A Reference Handbook*, Sage, 401-406.
- 17- Santos, F., & Eisenhardt, K. (2009). Constructing markets & shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52 (4): 643-671.
- 18- Casselman, R., & Samson, D. (2007). Aligning knowledge strategy and knowledge capabilities, *Technology Analysis & Strategic Management*, 19 (1): 69-81.
- 19- Lanzolla, G., Lorenz A., Miron-Spektor E., & al. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6 (3): 341-350.