

Partie 1 : LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

www.9alami.com

Chapitre 3 : Les options stratégiques

I- Les stratégies de spécialisation

1-Définition :

La spécialisation est une option stratégique où l'entreprise concentre tous ses efforts sur un seul métier.

L'entreprise a pour objectif d'atteindre le meilleur niveau de compétence dans une activité et d'en faire un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents.

Le principe stratégique est la concentration des forces.

Rappel : définition du métier :

Le métier est l'ensemble des compétences que l'Ese possède et sait mettre en œuvre pour s'implanter sur des marchés. C'est « son savoir-faire ».
Une Ese peut avoir plusieurs métiers.

2-Les voies de spécialisation :

Les voies de la spécialisation sont les suivantes :

a- La stratégie de pénétration de marché

Elle consiste à augmenter le CA et donc accroître la part de marché au détriment de ses concurrents. Pour pénétrer le marché, l'entreprise peut y arriver de différentes manières :

→ La stratégie de domination par les coûts :

L'Ese recherche un avantage en termes de coûts par rapport à ses concurrents en pratiquant une vente de masse à des prix inférieurs (prix agressifs du marché), ce qui lui permet de bénéficier d'économies d'échelle et d'effet d'expérience

→ La stratégie de différenciation :

L'Ese cherche à positionner son produit comme différent de ceux de ses concurrents et unique pour le consommateur en jouant sur la créativité et l'innovation

→ La politique de niche :

L'Ese concentre ses efforts sur un segment du marché non occupé par ses concurrents (besoins pas encore satisfaits) en proposant un produit particulier.

→ La politique de créneau :

L'Ese cherche également à conquérir un segment de marché mais en s'adressant à une clientèle spécifique. Ex : produits pour gauchers

b- Le développement du marché (extension géographique ou nouveaux clients) :✓ Extension géographique :

Il s'agit pour l'entreprise d'élargir l'horizon géographique de ses marchés actuels.

Exemple : extension nationale d'un marché régional, extension internationale d'un marché national.

✓ L'extension à de nouveaux clients :

Elle passe par la conquête d'une catégorie d'individus qui étaient jusqu'à présent délaissés par l'enseigne.

Par exemple, les banques orientent une partie de leur politique vers les jeunes afin de mettre en place un partenariat dès leur plus jeune âge ; on peut citer l'exemple des livrets Tiwi du Crédit Agricole pour les moins de 12 ans ;

c-La stratégie de dégagement :

Le dégagement signifie pour une entreprise diversifiée le retrait de certains marchés, ou tout simplement le retrait de certains produits de son marché. L'Entreprise abandonne une ou plusieurs activités devenues peu rentables suite à l'apparition de produits de substitution ou l'augmentation de la pression concurrentielle.

d- La stratégie de recentrage :

L'entreprise choisit de se concentrer sur son métier en abandonnant des activités annexes. La technique utilisée est simple : Il s'agit de vendre des actifs généralement déficitaires ou peu rentables (locaux, équipements sans rapport avec le métier de base...), afin de dégager des liquidités qui seront réinvesties dans son activité d'origine. Ainsi, l'entreprise assure le redémarrage du secteur qu'elle connaît parfaitement. Sa maîtrise lui assurera des parts de marché plus importantes.

Dans les deux cas (stratégie de dégagement et stratégie de recentrage), il s'agit d'un retour à une spécialisation même si l'entreprise conserve plusieurs métiers et reste encore diversifiée en partie.

3-Avantages et limites de la spécialisation :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> → Acquisition d'une expérience, → Economies d'échelle → Diminution des coûts (courbe d'expérience) → Satisfaction du marché dans les meilleures conditions → Développement d'une image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> → L'Entreprise engage tous ses moyens sur un unique domaine : au moindre problème sur le secteur (arrivée d'un nouveau concurrent ou d'un nouveau produit, changement du comportement des consommateurs, nouvelle technologie, etc.), l'entreprise ne possède pas d'autres activités pour compenser. → L'Entreprise est moins réactive à son environnement ; elle perd donc en flexibilité car toutes les ressources étant focalisées sur une activité (rigidité organisationnelle) → Une certaine limitation des capacités d'adaptation et de changement → Position concurrentielle difficile à tenir.

II- Stratégie de diversification :

1- Notion

La diversification correspond à l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité stratégique (nouveaux produits / nouveaux marchés).

Elle repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans des domaines d'activité différents, ce qui suppose que l'Ese exercera plusieurs métiers.

Les stratégies de diversification dépendent de trois critères :

- La position concurrentielle de l'Ese sur son métier actuel (doit être assez solide),
- La détention de moyens humains et financiers importants,
- L'attrait du secteur concerné.

NB : il ne faut pas confondre la diversification stratégique avec la diversification marketing ou commerciale.

La diversification commerciale consiste pour une entreprise de diversifier sa gamme de produit tout en restant dans un même métier.

Par exemple : Danone élargit sa gamme de produits laitiers en proposant un nouveau yaourt à boire aux fruits

2- Types de diversification selon l'objectif

On peut classer les diversifications selon l'objectif en :

➤ **Diversification de placement** : le Métier de l'Ese est en pleine croissance : les excédents de liquidités dégagés seront investis dans de nouveaux métiers.

Cette forme de diversification caractérise les entreprises riches et particulièrement bien positionnées sur le marché

➤ **Diversification de redéploiement** : le Métier de l'Ese arrive à maturité voire en déclin : l'entreprise va donc rechercher d'activités qui assureront la reconversion de l'entreprise pour assurer sa pérennité.

➤ **Diversification de confortement** : La position de l'Ese dans le secteur ne lui offre aucun avantage concurrentiel face à des concurrents plus performants. De ce point de vue, même si l'entreprise investit, elle ne peut espérer améliorer de manière significative sa position sur le marché. L'entreprise va donc chercher à améliorer sa position en s'engageant dans des activités nouvelles, souvent complémentaires, ne nécessitant pas d'investissement coûteux.

3- Avantages et les limites de la diversification

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> → Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et nouveaux métiers, → Réaliser des synergies avec le métier de base, → Répartition des risques (si une activité connaît un ralentissement, celui-ci peut être rattrapé par la croissance d'une autre) , → Rentabilité, assurance d'une croissance future. → Saisir toutes les opportunités qui se présentent sur le marché ; 	<ul style="list-style-type: none"> → Position concurrentielle difficile à maintenir, → coûts élevés, → Dispersion des compétences et des ressources, → Risque d'échec de la nouvelle activité (répercussion sur l'ensemble des activités de l'ese). → Complexité de gérer une firme aux multiples marchés → Risque de perte du métier de base

III- Les stratégies d'impartition :

1- Définition

L'impartition peut se définir comme une stratégie d'alliance, de coopération, d'association ou de partenariat entre plusieurs entreprises disposant de potentiels complémentaires et désireux concrétiser une synergie latente, en mettant en commun leurs compétences propres.

Les Eses choisissent donc de se regrouper tout en conservant chacune une relative indépendance. Elles sont ainsi liées par des rapports contractuels (signature de contrat).

Les principales formes de partenariat concernent :

- Le domaine industriel (sous- traitance, cession de licence, franchise industrielle),
- Le domaine commercial (concession, franchise de distribution).

2-Les voies d'impartition :

a- Les Partenariats inter entreprises

- la sous-traitance : une entreprise (le donneur d'ordre) fait exécuter par une autre (le sous-traitant) une partie de sa production. Il s'agit d'externaliser une partie de la production.
- la cession de licence : il s'agit pour une entreprise d'autoriser une autre à utiliser un brevet d'invention en contrepartie de redevances.
- la concession : c'est un contrat par lequel un commerçant, appelé « concessionnaire », distribue exclusivement sur un territoire donné, pour un commerçant ou industriel, appelé « concédant »
- la franchise : c'est un contrat par lequel une entreprise (le franchiseur) met à la disposition d'une autre (le franchisé) son savoir-faire, sa marque, son assistance, en contrepartie de redevances

b- Autres formes d'impartition

- Groupeement d'intérêt économique (GIE) : Deux ou plusieurs Eses peuvent constituer entre elles un groupeement d'intérêt économique pour une durée déterminée.

Le but du groupeement est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres (études et recherches, centrale d'achat, comptoir de vente à l'étranger, services logistiques,...).

- Filiale commune (joint-venture) : Ese créée par 2 sociétés mères apportant chacune 50 % des actifs physiques et financiers (filiale 50 % / 50 %).

C'est une Co-entreprise ou groupeement selon des modalités diverses dans le but de réaliser un projet particulier tout en mettant leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et en partageant les risques et les bénéfices.

Filiale : Ese dont le capital est détenu à plus de 50 % par une société mère. (Entre 10 % et 50 % est nommé prise de participation).

3- Avantages et limites

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> → synergie économique, technique, commerciale, financière ; → flexibilité, moindre complexité organisationnelle ; → réduction des coûts + renforcement de la compétitivité ; → facilite les opérations à l'international. 	<ul style="list-style-type: none"> → dépendance économique; → vol d'informations → risque de transmission de difficultés d'une ESE à ses partenaires entraînant des faillites en chaîne.

IV- Les stratégies d'intégration

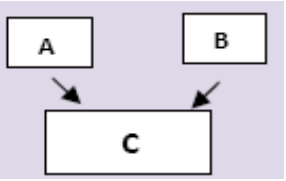
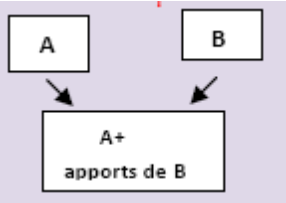
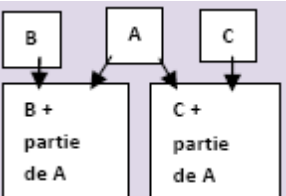
1- Définition

Des ESEs, dont les activités sont complémentaires, se regroupent en faisant perdre à l'une d'entre elles son autonomie, ou la faisant carrément disparaître.

2- Les niveaux de l'intégration

- ☞ L'intégration horizontale : regroupement d'ESEs se situant dans le même stade de production.
- ☞ L'intégration verticale : regroupement d'ESEs ayant des activités complémentaires dans le sens du cycle de production. L'intégration peut être plus ou moins importante, elle peut concerner les activités:
 - ✓ D'approvisionnement (Frs = position antérieure) : intégration **en amont**
 - ✓ De distribution (position ultérieure) : intégration **en aval**
 - ✓ Lorsque toutes les activités de production seront maîtrisées par la même ESE, il y a constitution d'une filière (**stratégie de filière** : intégration en amont et en aval = enchaînement des activités complémentaires depuis la matière première jusqu'à la distribution du produit fini).

3- Les modalités de l'intégration

<p>La fusion</p> 	<p>Réunion et disparition de 2 Eses A et B de tailles voisines et appartenant à un même secteur pour donner naissance à une nouvelle entreprise C reprenant la totalité de leur patrimoine, aussi bien actif que passif.</p> <p>* Possibilités de se fusionner avec plusieurs Eses : même principe.</p>
<p>L'absorption</p> 	<p>Regroupement de 2 Eses de tailles différentes A et B : B « sociétés absorbées » disparaît en cédant ses titres à A : c'est la « société absorbante ». Cette dernière réunit tous les actifs et les passifs étant auparavant propriété de B (effet de domination).</p> <p>* Possibilités d'absorber plusieurs Eses : même principe.</p>
<p>La scission</p> 	<p>Deux entreprises B et C se partagent la propriété d'une autre entreprise A par achat de part égales 50 % chacune. L'Ese A est donc scindé en 2 parties et disparaît.</p> <p>* Possibilités de transmission du patrimoine à plusieurs Eses : éclatement du patrimoine de l'Ese.</p>

3- Avantages et limites

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maîtrise de toutes les étapes d'un cycle de production (logique industrielle) ✓ Amélioration de la rentabilité (logique financière) donc croissance plus rapide ✓ Contrôle partiel ou total de la filière : (absence de domination des Frs ou des distributeurs + pouvoir sur le marché) ✓ Sécurité des approvisionnements (intégration en amont) ou des débouchés (intégration en aval) économies d'échelle (baisse des coûts fixes) ✓ Barrière à l'entrée de nouveaux concurrents 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stratégie réservée aux grandes Eses disposant de capitaux importants ✓ Réduction de l'incitation à l'efficacité car la pression de la concurrence ne s'exerce plus. ✓ Problèmes divers : restructuration, réorganisation, conflits sociaux, cultures différentes des entreprises fusionnées...

NB :

- Lorsque des entreprises s'associent tout en restant indépendantes, il s'agit de stratégies d'impartition. Lorsqu'au contraire elles se regroupent, il s'agit de stratégies d'intégration.
- Les stratégies d'impartition et d'intégration ne s'opposent pas, au contraire, il peut être utile de les combiner pour augmenter leur efficacité.

V- Stratégie d'internationalisation**1- Notions d'Ese nationales et internationales**

- Une Ese est dite nationale lorsqu'elle développe ses activités (production, distribution) sur son territoire national.
- Une Ese s'internationalise lorsqu'elle développe son activité (ou ses activités si elle est diversifiée) au-delà de son territoire national. Il s'agit d'une stratégie de croissance hors du marché national de l'Ese. Elle est l'aboutissement logique du processus de croissance de la firme ; le plus souvent, elle constitue même la seule solution qui lui permettra de survivre.

2- Les raisons de l'internationalisation de l'Ese

On dénombre 4 ensembles de raisons poussant la firme à s'engager dans une expansion internationale :

Techniques	Economiques
<p>- Le progrès technique a permis de développer de nouveaux moyens de communication et de réduire les coûts et le temps de transport (frais de logistique).</p>	<p>- Maîtriser l'approvisionnement à l'étranger (ressources disponibles),</p> <p>- Surpasser la saturation du marché national (nouveau cycle de vie des produits), accéder à des pays où la concurrence est moins vive.</p> <p>- baisser les coûts de production par la recherche de main d'œuvre plus compétente et moins chère (Dumping social : Pression à la baisse des coûts salariaux et des avantages sociaux).</p>
Politiques	Juridiques
<p>- L'ouverture des frontières, la baisse des barrières douanières et des obstacles non tarifaires organisés dans le cadre de l'OMC ainsi que la création de zones de libre échange ou d'unions économiques ont incité les Eses à s'expatrier.</p>	<p>- L'internationalisation peut aussi être le moyen de contourner des dispositions légales contraignantes pour l'Ese (barrières douanières, protection de l'environnement).</p>

3- Les modalités d'internationalisation de l'Ese

L'entreprise dispose de trois modalités d'internationalisation : l'exportation, le partenariat et l'investissement direct à l'étranger.

– **L'exportation** : consiste à vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur. Cette modalité ne nécessite aucun investissement autre que les frais et les coûts du transport. C'est souvent la première étape de l'internationalisation ;

– **Le partenariat** avec une entreprise locale qui bénéficie d'un contrat de sous-traitance ou d'une licence. Cette modalité limite les risques liés à la méconnaissance de l'autre pays et permet de s'engager plus avant dans les relations avec ce pays. Dans certains cas, le partenariat est une nécessité absolue car les investissements directs ne sont pas possibles ;

– **L'investissement direct à l'étranger** consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l'étranger. Cette modalité est la plus risquée, elle nécessite d'évaluer précisément le « risque pays » (politique, économique, climatique...).

4- Avantages et limites de la stratégie d'internationalisation :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un marché potentiel plus vaste ✓ Diminution des coûts grâce aux économies d'échelle et les coûts de main-d'œuvre plus faibles ✓ Gains fiscaux (économie en termes d'impôts) et de change 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'Ese internationale risque d'être confrontées à des difficultés nouvelles : des cadres juridiques différents, de nouvelles pratiques d'affaires, une complexité d'organisation, des difficultés de gestion, des risques politiques, économiques et financiers...