

Chapitre III : Les options stratégiques

I/ Introduction :

Les options stratégiques retenues par les entreprises pour assurer leur développement, peuvent être très variées.

Le choix de la stratégie (spécialisation, diversification, intégration...) adaptée aux caractéristiques de l'entreprise, qui assurera son développement et sa croissance dépendra du diagnostic qui a été fait par l'entreprise.

II/ Les stratégies de spécialisation :

A) Définition :

Les stratégies de spécialisation reposent sur la maîtrise d'un seul métier, un savoir-faire que l'entreprise possède déjà. L'entreprise concentre donc ses efforts sur un domaine d'activité dans le but de dégager des avantages concurrentiels. Cette option est choisie le plus souvent par les PME et les entreprises débutantes.

B) Conditions de mise en œuvre de la spécialisation :

Pour la réussite d'une stratégie de spécialisation l'entreprise doit :

- Exercer ses activités sur un métier en expansion ;
- Disposer d'un avantage concurrentiel incontestable ;
- Avoir un marché étendu géographiquement ;
- Ecouler des produits adaptés aux besoins réels et au pouvoir d'achat des consommateurs ;

C) Les voies de la spécialisation :

1. *Stratégie de pénétration de marché ou différenciation :*

Elle consiste à augmenter le CA avec des produits conçus par l'entreprise sur des marchés déjà exploités soit en :

Augmentant sa part de marché par rapport à ses concurrents (par exemple, en diminuant le prix de vente)

Renforcement de marché;

Augmentant la demande globale du produit (par exemple en faisant des ventes par lot, en accentuant les campagnes publicitaires)

2. *Stratégie de développement du marché :*

Elle passe par la recherche de nouveaux clients grâce à :

L'élargissement de l'horizon géographique des marchés au niveau régional, voire même international.

L'orientation vers de nouveaux groupes de consommateurs (segments). (passer d'un produit pour bébé à un produit pour les mamans) ;

L'ouverture du réseau de distribution à de nouvelles formes de vente (exemple : vendre sur internet, vente à domicile) ;

3. *La stratégie de développement du produit ou de gamme de produits :*

Elle consiste à développer, à réaliser la croissance de l'entreprise grâce à la vente de nouveaux produits sur le marché actuel : différenciation du produit, gamme nouvelle de produits, marques différentes...

D) Avantages et limites de la spécialisation :

1. *Avantages :*

Acquisition d'une forte expérience.

2. *Inconvénients :*

Mise en danger de la survie de l'entreprise.

Economies d'échelle.
Diminution des coûts (courbe d'expérience)
Baisse de la concurrence.

Rigidité de l'organisation et de la production.
Vulnérabilité à une évolution défavorable de l'environnement (le métier à un certain moment connaît une phase de déclin)
Position concurrentielle difficile à tenir.

III/ Les stratégies de diversification :

A) Définition :

La diversification correspond à l'entrée de l'entreprise dans de nouveaux domaines d'activité stratégiques (nouveaux produits, nouveaux marchés). Elle comporte à la fois des aspects techniques et commerciaux. Sur le plan technique, la diversification se caractérise par le fait que les fonctions de production qui servent à fabriquer les biens sont différentes au niveau des matières utilisées ou encore, sur le plan des techniques employées (fabrication en série ou en continu). Sur le plan commercial, la diversification se caractérise par des produits de nature différente.

B) Les voies de la diversification :

1. *Stratégies de diversification selon Igor ANSOFF :*

La diversification horizontale : cette forme de diversification consiste à écouler des produits nouveaux ayant éventuellement un lien technologique entre eux mais ayant surtout un lien commercial puisque la clientèle est la même (exemple : Chevignon vend des vêtements mais aussi des accessoires et des chaussures).

La diversification verticale se caractérise par une intégration des activités en amont et en aval (exemple : certaines entreprises de fabrication de produits vestimentaires peuvent diversifier leurs activités en fabricant du tissu).

2. *Stratégies de diversification selon DETRIE et RAMANANTSOA :*

Les diversifications de placement : Comme son nom l'indique, la diversification de placement consiste, pour l'entreprise à investir dans d'autres métiers aussi attractifs sur le plan des perspectives de profits.

La diversification de redéploiement : lorsqu'un produit est arrivé au stade de sa maturité, il s'agit de remplacer ou, en d'autres termes, redéployer les ressources de l'entreprise dans d'autres activités.

La diversification de survie : nécessaire pour toutes les entreprises dont le métier de base n'a pas d'avenir et dont les ressources financières sont limitées car l'avenir de l'entreprise ne repose que sur la conquête d'autres marchés.

La diversification de confortement : permet un renforcement des activités de l'entreprise (généralement pour les PME qui éprouvent des difficultés à maintenir leur position sur le marché) en leur adjoignant un ou plusieurs activités complémentaires qui ne nécessitent pas des investissements coûteux.

C) Avantages et limites de la diversification:

1. *Avantages :*

Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et nouveaux métiers.
Synergie avec le métier de base.
Répartition des risques.
Rentabilité croissante.

2. *Limites :*

Position concurrentielle difficile à maintenir.
Nécessité d'avoir des ressources très importantes.
Dispersion des capacités productives de l'entreprise.
Problème de gestion du nouvel ensemble diversifié.

IV/ Les stratégies d'impartition

A) Définition

L'impartition se caractérise par l'association, dans un but stratégique bien précis, de plusieurs entreprises disposant de potentiels complémentaires et qui restent indépendantes.

B) Les voies d'impartition :

1. *La franchise :*

La franchise est un contrat par lequel une entreprise (**le franchiseur**) accorde à une autre entreprise indépendante (**le franchisé**), en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale ou sa marque pour vendre des produits ou des services. La franchise s'accompagne généralement d'une assistance technique du franchiseur et d'une adhésion totale du franchisé au concept de vente mis en place par le franchiseur.

2. *La sous- traitance :*

La sous-traitance consiste pour un donneur d'ordre à confier totalement ou partiellement à une autre entreprise un certain nombre d'activités. Pour approfondir un peu cette définition, nous pouvons dire que, pour satisfaire la demande qui s'adresse à elle, une entreprise appelée « donneur d'ordre » peut sous-traiter (« acheter ») à d'autres entreprises appelées "sous-traitants" soit une partie de la production, soit certaines étapes de la fabrication. Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d'ordre dans un cahier des charges.

3. *La concession et l'agrément :*

La concession est un contrat liant un fournisseur (concedant) à un commerçant (concessionnaire), auquel il réserve la vente de ses produits, à la condition qu'il accepte un contrôle commercial, comptable, voire financier de son entreprise et parfois s'engage à s'approvisionner, dans ce secteur, exclusivement chez le concedant.

4. *Cession de licence :*

Il s'agit pour une E/se d'autoriser à une autre à utiliser un brevet d'invention en contrepartie de redevances.

C) Avantages et limites de l'impartition :

1. *Avantages :*

Aucun investissement n'est nécessaire
 La flexibilité (cette dernière permet d'absorber les variations de la demande)
 Augmentation de la notoriété et du chiffre d'affaire ;
 Meilleures rentabilisation et diffusion ;
 Bénéficiaire de nouvelles compétences et d'ouverture de nouveaux marchés.

2. *Inconvénients :*

La sous-traitance est source de vulnérabilité (Si l'on considère également que l'activité du sous-traitant est très spécialisée ce qui l'empêche de s'orienter vers d'autres débouchés).
 Malgré l'indépendance juridique du franchisé, la franchise implique une dépendance commerciale totale du franchisé vis-à-vis du franchiseur.
 Vol d'information.

V/ **Les stratégies d'intégration verticale :**

A) Définition :

L'intégration verticale (internalisation) consiste à tendre l'activité de l'entreprise le long de la filière économique. La question stratégique pour l'entreprise est de savoir s'il est préférable de détenir en propre ses fournisseurs (intégration vers l'amont) ou ses distributeurs (intégration vers l'aval).

L'intégration verticale peut être assimilée à une forme de diversification dans la mesure où elle implique la gestion de nouveaux métiers mais elle s'en distingue par le fait que l'entrée dans de nouveaux métiers

n'est pas motivée par la volonté d'équilibrer son portefeuille mais par la volonté d'améliorer la position concurrentielle de l'activité principale.

B) Niveaux d'intégration :

Le degré d'intégration s'apprécie par le pourcentage de l'activité réalisé en interne.

- L'intégration complète : toutes les activités sont réalisées en interne
- L'intégration partielle ou modulée : l'entreprise continue à faire appel à des fournisseurs ou des distributeurs externes.
- La quasi-intégration : une partie des activités est confiée à des entreprises en relation de coopération (franchise, sous-traitance, concession)

C) Avantages et limites de l'intégration verticale :

1. *Avantages :*

Rationalisation des opérations productives.
Maîtrise de plusieurs technologies
Economies d'échelle.
Garanties des approvisionnements et des débouchés.

2. *Inconvénients :*

Accroissement des frais fixes.
Rigidité de fonctionnement.
Turbulence des marchés et technologies et la nécessité de s'adapter en réduisant les avantages de l'intégration.
Difficulté de se retirer de la filière.

VI/ Les stratégies d'internationalisation :

A) Définition :

L'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national. Avec la mondialisation, cette stratégie est plus fréquente et concerne aussi bien les grandes entreprises que les PME.

B) Les voies d'internationalisation :

1. *L'exportation :*

C'est la forme la plus légère. Elle consiste à exporter des produits fabriqués dans le pays d'origine. L'exportation évite d'installer des unités de production à l'étranger mais implique des coûts de transports et une bonne maîtrise des contraintes douanières et réglementaires.

2. *La joint-venture :*

L'entreprise s'appuie sur un partenaire qui connaît bien l'environnement local (réglementation, marché, concurrents, fournisseurs...).

La joint-venture est donc un groupement par lequel au moins deux entités s'associent 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.

3. *La création de filiales :*

L'entreprise délocalise sa production et/ ou met en place des réseaux de distribution. C'est un procédé lourd, coûteux et plus risqué, mais il permet à l'entreprise de mieux contrôler son expansion et de garder la maîtrise de sa technologie.

C) Avantages et limites de l'internationalisation :

1. *Avantages :*

Un marché potentiel plus vaste.
Accroissement de l'échelle de production.
Profit des conditions fiscales avantageuses.
Amélioration de la compétitivité.

2. *Inconvénients :*

L'entreprise est confrontée à de nouvelles pratiques, règles et lois.
Instabilité des taux de change.
Risques politiques, économiques et financiers.