

Partie 5 : LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

Chapitre 1 : Notion de stratégie

www.9alami.com

I-Nécessité d'une stratégie pour l'entreprise

La stratégie devient une nécessité pour la survie de l'Ese dans un environnement très turbulent. En effet, l'Ese vit face à des défis majeurs : mondialisation, progrès technique qu'il faut suivre, environnement écologique à respecter en dégradation continue, le coût de l'énergie en hausse continue. La gestion au quotidien ne suffit plus pour assurer un avantage compétitif à l'Ese, l'entrepreneur doit prévoir les évolutions, anticiper les besoins, transformer les tendances en opportunités.

II- Notion de stratégie :

1-Définition de la stratégie

À l'origine, la stratégie est un terme militaire qui fait référence à l'art de coordonner l'ensemble des forces d'un pays en vue de préparer une guerre.

Plus généralement, la stratégie est l'ensemble des opérations coordonnées menées pour réaliser une mission ; elle concerne donc les orientations générales définies par les dirigeants qui permettront à l'entreprise d'atteindre de façon cohérente ses missions grâce à des objectifs appropriés.

2- Caractéristiques de la stratégie :

L'activité stratégique possède trois caractéristiques essentielles :

- la stratégie engage l'entreprise sur le long terme ;
- la stratégie concerne les relations de l'entreprise avec son environnement : c'est un combat pour l'obtention d'une position satisfaisante par rapport aux concurrents ;
- les décisions stratégiques sont du domaine de la direction générale. Elles se distinguent des décisions tactiques par l'importance des problèmes posés.

3- L'intérêt de la stratégie

La stratégie permet de :

- coordonner les objectifs de l'organisation de façon à ce que leur action soit cohérente et efficace.
- mieux faire face aux défis de son environnement instable et concurrentiel

III- Les finalités de l'entreprise :

La finalité ou la mission d'une entreprise est **la vocation** de l'organisation justifiant son existence. Elle révèle **les valeurs**.

Quand la mission est clairement formulée, elle est un facteur de motivation dans l'organisation en donnant du sens à l'action.

Exemple de mission :

- Walt Disney : rendre les gens heureux par le divertissement

Remarque : La mission d'une organisation est souvent une idée abstraite et très large. C'est un idéal qu'elle souhaite atteindre. Pour cela, elle met en place des objectifs intermédiaires.

Les finalités des entreprises peuvent être économiques, sociales et sociétales

1-Finalités économiques :

On peut citer parmi les finalités économiques :

↳ Objectifs de rentabilité :

- Produire des biens et services
- Réaliser des profits
- Augmenter la part du marché
- Rémunérer les propriétaires

↳ Objectifs de longévité :

- Assurer la survie : Recherche de la pérennité de l'activité
- Assurer la croissance : se développer, être puissant
- Conserver son indépendance

2-Finalités sociales :

- la création d'emploi,
- la promotion sociale par la formation professionnelle,
- le soutien à la croissance par l'innovation,
- l'amélioration des conditions de travail.

3-Finalités sociétales :

- Des pratiques de gestion compatibles avec l'éthique (lutte contre le travail des enfants par exemple)
- La préservation de l'environnement (pollution, marées noires).
- Des pratiques commerciales transparentes (information sur les produits par exemple).

Exemple : la finalité sociétale de Danone est la promotion de la santé par l'alimentation (les alicaments) et la lutte contre la malnutrition dans le monde (fondation Danone).

IV- Les objectifs d'une stratégie :

1- Liens entre finalités et objectifs

➤ Définition :

✓ La finalité

La finalité correspond à l'orientation à long terme pour l'ensemble de l'activité de l'entreprise ; c'est en quelque sorte la raison d'être de l'organisation.

✓ L'objectif

C'est un terme plus opérationnel pour la gestion ; il définit dans le temps et quantifie, à l'aide de critères, le ou les buts que se fixe l'organisation.

L'objectif est un outil de pilotage qui peut être modifié au cours de l'activité et qui évolue avec le temps et les contraintes qui apparaissent tant dans l'organisation que dans son environnement.

Exemple : Carrefour cherche à pénétrer le marché espagnol à concurrence de 30 % dans les quatre ans à venir. Le critère est un élément mesurable retenu pour assurer la quantification du but.

➤ Lien finalité objectif

Les objectifs traduisent les finalités de l'entreprise, ils vont permettre leur réalisation, leur concrétisation.

Par exemple : pour atteindre la finalité de maximisation du profit, l'entreprise peut se fixer divers objectifs concrets comme le doublement de son chiffre d'affaire, l'augmentation de 30% des actions de formation, la diminution de 10% des charges....

➤ Diversité de détermination des objectifs

Un objectif peut être :

- Quantitatif : Exp : atteindre un % de part de marché, augmentation de la quantité produite
- Qualitatif : Ex : améliorer son image auprès des consommateurs, améliorer le climat social...

2- Objectifs économiques

Les objectifs économiques sont vastes. Ils peuvent concerner l'augmentation du volume de production ou l'augmentation du chiffre d'affaire.

Ils répondent le plus souvent à des finalités de recherche de profit maximum et de survie dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

→ **Objectifs pour assurer la rentabilité** : l'entreprise va se fixer l'objectif d'accroître les résultats obtenus et de minimiser les moyens mis en œuvre.

Elle va favoriser l'objectif de flexibilité qui va lui permettre de s'ajuster rapidement aux variations quantitatives et qualitatives de la demande.

Elle va aussi rechercher des synergies afin d'augmenter son efficacité grâce à la complémentarité des ressources.

→ **Objectifs pour assurer la survie** : il s'agit de l'objectif de sécurité. La fonction financière doit fixer des objectifs de solvabilité et de rentabilité pour assurer l'indépendance de l'entreprise. Aussi, les investissements seront bien étudiés pour éliminer les plus risqués et augmenter ceux destinés à l'innovation.

3- Objectifs non économiques :

L'entreprise peut chercher à acquérir une plus grande notoriété (renommée) pour répondre à des finalités de pouvoir ou de prestige de ses dirigeants (exemple : déplacer son siège dans un quartier chic).

Elle peut avoir des objectifs de formation, de motivation, de réduction des conflits sociaux pour réaliser des finalités de réalisation du personnel (finalité sociale).

Elle peut se fixer des objectifs pour limiter les licenciements, lutter contre la pollution, ... afin de développer une image citoyenne et éthique (finalité sociétale).

Chapitre 2- La planification stratégique

La planification stratégique est un processus par lequel on établit des objectifs et on détermine les actions à entreprendre pour les atteindre.

1-Le diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique est la première étape de la planification stratégique. Il consiste à analyser la position de l'entreprise sur le marché et son activité afin de déterminer ses forces et ses faiblesses (diagnostic interne) et les opportunités et les menaces de l'environnement (diagnostic externe).

a- Le diagnostic interne : L'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise :

Il s'agit de vérifier si l'entreprise a les moyens de son ambition. Il faut analyser si les ressources constituent des atouts ou des handicaps par rapport à la concurrence.

L'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise consiste à analyser les :

- Ressources techniques : Flexibilité et âge de l'appareil de production
- Ressources financières : analyse financière, étude de solvabilité
- Ressources commerciales : réseau de distribution, force de vente, Implantation par rapport aux consommateurs
- Ressources organisationnelles : structure et pouvoir
- Ressources humaines : Effectif, qualification, Attitude des salariés , Motivation des salariés dans chaque service , Climat de travail , Structure des âges au sein de l'entreprise
- Ressource en recherche et développement : effort en recherche, gestion de l'innovation

b- Le diagnostic externe :

Il s'agit d'analyser l'environnement de l'entreprise :

a. Macro-environnement

- Environnement économique : évolution du PNB, politique monétaire, inflation, chômage, taux d'intérêt, revenu disponible...
- Environnement légal : lois sur les monopoles, lois sur la concurrence, droit de travail, Législation sur la santé, normes de sécurité
- Environnement socioculturel : Démographie, Distribution des revenus, Changements des modes de vie, niveau d'éducation...
- Environnement écologique : Lois sur la protection de l'environnement, Retraitement des déchets, consommation d'énergie....
- Environnement politique : Stabilité gouvernementale, Politique fiscale.....
- Environnement technologique : Dépenses publiques de R&D, Nouvelles découvertes, Vitesse des transferts technologiques, Taux d'obsolescence....

b. Micro-environnement :

- La clientèle : analyse du comportement du consommateur (motivations, freins, attitudes, intentions)
- Fournisseurs : Quels sont les fournisseurs, les prix proposés, leurs réputations, leurs flexibilités....
- Concurrents : analyse de la concurrence directe et de la concurrence indirecte (concurrents potentiels, produits de substitution)
- Les autres parties prenantes : les banques, les médias, les pouvoirs publics.....

Synthèse diagnostic stratégique (Analyse SWOT)

DIAGNOSTIC INTERNE		DIAGNOSTIC EXTERNE	
« S » - Strengths - Forces	« W » - Weaknesses - Faiblesses	« O » - oppotunities - Opportunités	« T » - Threats - Menaces
Analyse organisationnelles : disposition des moyens permettant l'atteinte des objectifs		Analyse de l'environnement : analyser tous les composants sans exception oriente et justifie les décisions de l'Ese	
Principales	De support	Macro-environnement	Micro-environnement
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humain ✓ Financier ✓ Technique ✓ Commercial 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infrastructure ✓ Logistique ✓ Organisation des Structures ✓ Gestion globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Economique • Légal • Socioculturel • Ecologique • Politique • Technologique 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientèle • Fournisseurs • Concurrents • Les autres parties prenantes (banques, médias, pouvoirs publics...)
Evaluation des forces et faiblesse de l'Ese		Evaluation des opportunités et menaces de l'environnement	
Orientation de l'action stratégique, tactique et opérationnelle			

2- Le plan stratégique

Une fois le diagnostic établie, la deuxième étape consiste à élaborer un projet d'Ese, c-à-d- une synthèse des choix fondamentaux pour les années à venir.

L'Ese exprime ses orientations stratégiques générales. Elle organise le changement et trace un développement cohérent sous formes d'objectifs qui doit permettre d'améliorer ses performances.

Les objectifs doivent être clairs, simples et en nombre limité pour éviter la dispersion des moyens et obtenir l'adhésion du personnel.

Quatre grands domaines sont traditionnellement étudiés dans le cadre du plan stratégique :

- Domaine technique : plan de recherche et développement (R&D), innovation, certification qualité
- Domaine social : plan social (évolution des métiers de l'Ese, formation, gestion des ressources humaines)
- Domaine commercial : plan marchéage
- Domaine financier : plan de financement, choix de la structure financière

3- Les plans opérationnels

La troisième étape consiste à traduire les orientations stratégiques (plan stratégique) en programme d'action à court et moyen terme pour les différentes composantes de l'Ese.

C'est un programme matérialisé par un calendrier de mise en œuvre des actions et des moyens nécessaires (humaines, financières et matérielles, ...).

C'est l'expression chiffrée des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du plan stratégique.

Les plans opérationnels sont établis pour chacun des domaines cités à l'étape précédente en fixant à chaque fois les moyens affectés ; les actions à engager, le planning temporel des opérations.

Chapitre 3 : L'analyse concurrentielle

Pour déterminer une stratégie cohérente, l'Ese doit aussi s'intéresser à ses concurrents.

L'analyse concurrentielle est donc centrée sur l'étude des rapports entre l'Ese et ses marchés, ses concurrents et ses clients.

La méthode, simple et logique, se déroule en deux temps :

- Evaluation du savoir-faire de l'Ese,
- Comparaison de ce savoir-faire avec celui de ses concurrents pour décider des choix de développement.

I- Les fondements de l'analyse concurrentielle :

Pour apprécier ce savoir-faire, il est nécessaire de situer l'Ese sur plusieurs plans afin de définir ses facteurs clés de succès (les avantages concurrentiels) : part de marché, capacités techniques, humaines, managériales, mercatiques,...

1- Le métier de l'entreprise

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

Une Ese peut avoir plusieurs métiers.

2- Le domaine d'activité

Les entreprises ont souvent différentes activités demandant des compétences différentes.

Il est donc nécessaire de définir des domaines d'activité distincts en fonction des besoins, de la cible, des compétences technologiques et commerciales de chaque activité.

Pour chaque domaine d'activité, l'entreprise devra mener une stratégie spécifique pour faire face à la concurrence.

Exemple :

Danone est un groupe de l'industrie agro-alimentaire. Depuis 2009, Danone a quatre domaines d'activité stratégique :

- Produits laitiers frais (Danone, Actimel, Activia ...)
- Eaux en bouteille (Evian, Volvic, Aqua...)
- Nutrition infantile (Galia, Blédina, Nutricia...)
- Nutrition médical

Remarque : L'entreprise détermine les DAS grâce à la segmentation stratégique.

3- La segmentation stratégique

Elle consiste en un découpage des activités de l'Ese en ensemble de produits partageant certaines ressources productives ou commerciales, affrontant les mêmes concurrents et pouvant ainsi faire l'objet d'une stratégie unique.

Les ensembles homogènes ainsi obtenus sont appelés segments stratégiques ou domaines d'activités stratégiques (DAS).

II- La position concurrentielle de l'entreprise :

L'analyse du métier ou des métiers de l'Ese met en évidence **les facteurs clés du succès stratégique** (FCS : part de marché, capacités techniques, humaines, managériales, mercatiques,...). Eléments qui conditionnent la réussite de l'Ese dans un domaine d'activité stratégique en lui procurant des avantages concurrentiels.

1- L'apport du cycle de vie

Si le cycle de vie d'un produit exprime l'évolution dans le temps du chiffre d'affaires qu'il génère, le cycle de vie d'un métier résulte de la diffusion des compétences de l'Ese sur le marché et qui le caractérisent par rapport aux concurrents.

Le cycle de vie du métier de l'Ese empreinte généralement l'itinéraire suivant : Le démarrage, le développement, la maturité et le déclin.

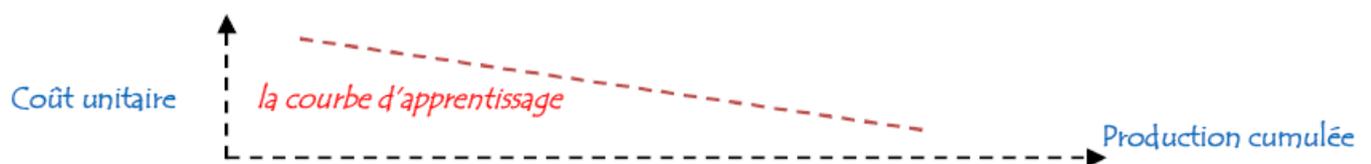
Produits et métiers ont des cycles qui ne coïncident pas nécessairement :

- Un métier est en expansion quand il assure aux produits dont il est à l'origine un développement important
- En cas de déclin d'un produit, l'Ese peut reporter les compétences distinctives de son métier sur un autre produit voire un autre métier.

2- L'apport de l'effet d'expérience

Il s'agit d'une notion complémentaire du cycle de vie pour analyser les avantages concurrentiels de l'Ese. Elle traduit le lien étroit qui existe entre la production cumulée du produit et son coût unitaire : le coût unitaire d'un produit diminue d'un pourcentage constant à chaque doublement de l'expérience de l'Ese. Ce phénomène est observable dans l'industrie.

Cet effet s'explique par la réalisation d'économies d'échelle et par un effet d'apprentissage (baisse des coûts de main d'œuvre du fait du développement du savoir-faire technique et d'une meilleure organisation) :



3- L'apport du portefeuille d'activité : (analyse du boston consulting group -BCG-)

Le BCG a proposé un modèle qui évalue la compétitivité d'une activité à partir de deux critères : la part de marché relative détenue par l'Ese (sa position concurrentielle) et le taux de croissance du marché.

Croissance du marché	élevée	VEDETTES (leader) *	DILEMMES ?
		Rentabilité élevée, besoins financiers importants : - Maintenir sa position de leader, - Investir pour atteindre le taux de croissance voulu.	Rentabilité faible, besoins financiers importants : - Investir massivement pour devenir leader, ou - Segmenter, ou - abandonner.
	Faible	VACHES A LAIT (suiveur) €	POIDS MORTS ☠
		Rentabilité élevée, besoins financiers faibles : - Rentabiliser - Investir le minimum pour maintenir sa position	Rentabilité faible, besoins financiers faibles : - Maintenir le minimum d'investissement (survivre). ou Abandonner
		Fort	Faible
		Avantage concurrentiel	

La matrice BCG est un outil d'aide aux prises de décisions des Eses, leur « portefeuille » doit être composé des activités « vedettes » et « vaches à lait ».

➔ L'adaptation du portefeuille d'activité au cycle de vie du produit :

L'analyse du BCG montre que la gestion du portefeuille d'activité est liée au cycle de vie des produits :

- ▶▶ en phase de lancement, l'Ese doit profiter de l'augmentation de son avantage concurrentiel pour que les produits qui débutent souvent connus de « dilemmes », deviennent le plus rapidement possible des « vedettes » ;
- ▶▶ avec le temps, la croissance du marché va s'essouffler et les investissements seront moins lourds. Si l'Ese maintient une bonne position concurrentielle, les produits en phase de maturité deviendront des « vaches à lait » ;
- ▶▶ en phase de déclin, si la position concurrentielle de l'Ese s'affaiblit, les produits deviendront des « poids morts ».

➔ Utilisation de la matrice BCG

L'analyse du BCG encourage la constitution d'un portefeuille d'activités varié qui permet à l'Ese de préparer la relève de ses produits.

Les produits qui sont des « dilemmes » à leurs débuts pourront être développés grâce aux liquidités générées par les « vaches à lait ».

Si l'Ese maintient sa position concurrentielle, ils deviendront des « vedettes » puis des « vaches à lait » qui à leur tour financeront le lancement de nouveaux produits, et ainsi de suite.

III- Les facteurs explicatifs de l'avantage compétitif

La compétitivité de l'Ese se définit par sa capacité à affronter ses concurrents pour l'activité considérée sans subir d'handicap. Elle est mesurable à ses résultats (part de marché) et aux moyens engagés dans la compétition avec les autres Eses. Elle peut être expliquée par différents facteurs :

1. Les facteurs relatifs à la dimension

a. *Les économies d'échelle*

La croissance élargit la taille de la production et provoque des économies d'échelle grâce à une répartition optimale des coûts fixes sur des quantités plus importantes.

La baisse des coûts unitaires rendent l'entreprise plus compétitive (les prix de vente pourront être diminués).

b. *La taille critique*

La taille minimale que doit avoir une entreprise d'une branche donnée, à un moment précis, afin de pouvoir s'introduire, prospérer et se maintenir sur un marché sans subir d'handicap notable. Il existe plusieurs types de seuils :

Seuil commercial	Détenir une part de marché importante pour influencer le marché
Seuil technologique	Le marché impose de maîtriser des contraintes techniques
Seuil de puissance	Le pouvoir de négociation permet à l'entreprise d'exercer un effet de dimension sur ses partenaires

c. *L'effet d'expérience*

L'expérience est la connaissance acquise par une longue pratique. Cette pratique prolongée engendre des savoir-faire permettant d'acquérir plus d'habiletés.

L'effet d'expérience s'explique par :

- ▶▶ Une meilleure maîtrise dans la pratique de l'activité ou du métier au fur et à mesure que l'expérience grandit (qualification du personnel, meilleure organisation du travail,...)
- ▶▶ L'atteinte de la taille critique nécessaire pour être efficace sur le marché grâce à l'augmentation de la production cumulée (couverture du marché) ; abaissement de certains éléments du coût (économies d'échelle), donc possibilité d'abaissement du prix de vente par rapport à la concurrence (stratégie de domination par les coûts).

2. Facteurs relatifs aux ressources

Les ressources sont tout ce que l'Ese peut mobiliser pour générer un avantage concurrentiel. Il s'agit à la fois de ressources matérielles (facteurs de production actifs) et de ressources immatérielles (capacités spécifiques dans certains domaines, savoir-faire, qualification du personnel, système d'information, marques de commerce, réputation,...).

a. *Le savoir-faire*

C'est l'ensemble de connaissances, d'habiletés et de techniques acquises par l'Ese, depuis sa naissance. La compétitivité de l'Ese passe à travers son savoir faire, donc à travers l'ensemble de ses performances essentiels à l'exercice du métier principal.

b. *L'effet de synergie*

On parle d'effet de synergie lorsque la complémentarité de deux activités permet d'obtenir un résultat supérieur à la somme des résultats que fourniraient ces deux activités séparément ($1 + 1 = 3$).

En favorisant toutes les synergies, l'entreprise augmente son efficacité, sa rentabilité et sa compétitivité. Elle augmente donc ses chances de succès.

c. *La capacité d'innovation*

L'innovation est l'application concrète d'une nouvelle idée ou d'une technologie nouvelle en rapport avec les besoins.

L'innovation donne un avantage concurrentiel décisif à l'entreprise :

- Elle permet à l'entreprise de différencier ses produits par rapport à ceux de la concurrence ;
- Elle accorde à l'entreprise un monopole temporaire si le procédé ou le produit nouveau est breveté (c'est à dire protégé) ;
- Elle peut apporter à l'entreprise un avantage coût (rationalisation de l'approvisionnement, de la production ou de la distribution)

↳ Types d'innovation :

On distingue :

Innovations technologiques	Proposer une nouvelle matière, nouveaux composants, nouveaux produits,... Ex : le nylon, le four à micro-onde, le graveur de CD-ROM...
Innovations commerciales	Proposer une nouvelle présentation d'un produit, nouveau mode de distribution ou de promotion des ventes. Ex : vente ou publicité sur internet (E-Commerce)
Innovations organisationnelles	Nouvelles procédures administrative ou nouveau mode d'organisation. Ex : la structure par réseaux, méthode de juste à temps
Innovations institutionnelles	Nouveaux systèmes ou normes initiés par les pouvoirs publics. Ex : Formulaire électronique pour déclarer l'IGR, création du guichet unique pour créer une ESE

3. Les facteurs relatifs à l'amélioration de la productivité

La productivité mesure l'efficacité de la combinaison productive. Elle se calcule en faisant le rapport entre la production réalisée et la quantité de facteurs utilisées pour cette production.

L'amélioration de la productivité passe par la réalisation des points suivants :

- **Abaisser les coûts de personnel** : recours au travail intérimaire pour flexibiliser le personnel, délocalisation à l'étranger pour faire baisser les coûts,
- **Rationaliser la production** et son organisation: automatisation des chaînes de production, recherche des économies d'échelle, juste à temps, etc.,
- **Se différencier de ses concurrents** : jouer sur les facteurs de la compétitivité hors prix comme la qualité, la flexibilité (aptitude de l'Ese à s'adapter aux changements de l'environnement), l'innovation

L'une et l'autre de ces dimensions doivent être en mesure d'offrir à l'Ese **un avantage concurrentiel**.
Être compétitif peut donc se résumer à détenir un avantage sur ses concurrents.

Chapitre 4 : 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'Es 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'Es 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'Es 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- 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

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

Le but du groupement 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 groupement 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

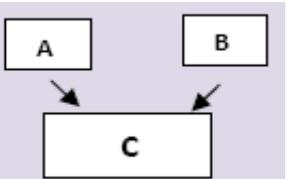
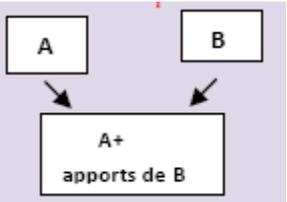
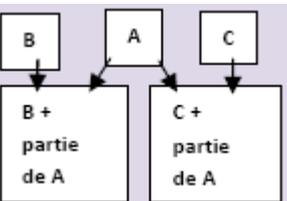
1- Définition

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 motivant l'internationalisation des Eses

La décision d'internationaliser ses activités peut, au sein d'une entreprise, avoir 2 types de raison : des raisons internes (stratégiques) ou des raisons externes (liées à son environnement) :

<p><u>S'internationaliser peut être imposé par l'évolution du marché national de l'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * saturation du marché national, difficulté à gagner des parts de marché * conditions de production difficile * concurrence très agressive 	<p><u>S'internationaliser pour tenir compte de l'évolution des autres marchés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * la concurrence s'internationalise (ouverture des frontières), ne pas s'internationaliser fait courir le risque de perdre des parts de marché plus tard * pour vendre en Chine il faut être implanté en Chine : des contraintes des pays peuvent obliger à s'y implanter.
--	---

3- Les facteurs de l'internationalisation de l'Ese

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

Techniques	Economiques
- 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).	- Maîtriser l'approvisionnement à l'étranger (ressources disponibles), - Surpasser la saturation du marché national (nouveau cycle de vie des produits), accéder à des pays où la concurrence est moins vive. - 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).
Politiques	Juridiques
- 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.	- L'internationalisation peut aussi être le moyen de contourner des dispositions légales contraignantes pour l'Ese (barrières douanières, protection de l'environnement).

4- 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...).

5- Risques de la stratégie d'internationalisation :

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...

Chapitre 6: La stratégie de la croissance

I- Définition de la croissance

1.1- Définition

La croissance est un processus quantitatif d'augmentation de la taille de l'entreprise, de ses dimensions en termes de produits et de résultats ainsi que le changement de ses caractéristiques qualitatives. On parle dans ce cas de développement de l'Ese (modifications dans les structures et les activités).

Une croissance régulière permet à l'Ese d'adapter son fonctionnement à son niveau d'activité ou à son marché.

Remarque : Pour mesurer la croissance, on peut se baser sur des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire, effectif, résultat net, investissements, le cours des actions, les capitaux propres...) et des indicateurs qualitatifs (le climat social (grève, absentéisme), qualité des produits, évolution de l'image de marque, poids de la recherche et développement...)

1.2- Objectifs de la croissance

➤ En termes de coûts

Les principaux enjeux de la croissance sont la recherche d'économies d'échelle dans une optique de réduction de coûts.

Economies d'échelle : Diminution du coût moyen obtenue grâce à une répartition des charges fixes sur une production plus importante. L'Ese devient plus compétitive.

➤ En termes d'efficacité

La croissance est une condition de survie des entreprises, c'est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise ainsi que les finalités personnelles des dirigeants, le critère visé est la recherche de l'efficacité à travers :

Effet d'apprentissage	La maîtrise du métier avec l'expérience permet de diminuer le coût unitaire des produits
Taille critique	Taille minimale qu'une Ese doit posséder pour s'introduire ou se maintenir sur un marché sans subir d'handicap notable
Pouvoir de négociation	Une firme plus grande bénéficie d'un grand pouvoir sur : <ul style="list-style-type: none"> · Le personnel : conditions de travail plus favorables (stabilité de l'emploi, carrière assurée, niveau de rémunération élevé), · les fournisseurs (conditions de vente avantageuses), les concurrents (présence de barrière conditionnant l'entrée de nouveaux concurrents), · les banques (facilité d'accord de crédit, taux réduit, délais de remboursement supérieur, garantie moindre...), · les pouvoirs publics (conditions avantageuses en termes de fiscalité et d'infrastructure).
L'effet de synergie	Le regroupement de deux activités complémentaires donne un résultat supérieur à celui qui aurait été obtenu si ces activités avaient été séparées (1+1=3).

II- Les modes de croissance

2.1- La croissance interne

a- Définition

La croissance interne a pour but le développement de sa propre entreprise par la création de nouvelles unités de production, de canaux de distribution, d'action de commercialisation, d'achats d'actifs.

Exemple : ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, diversification de la production, achat de moyens de production (locaux, nouvelles machines ...), achat d'actifs physiques neufs ou occasion (en cas de faillite d'un concurrent).

b- Avantages et inconvénients

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développement progressif de l'Ese ✓ Maîtrise du développement ✓ Utilisation de ressources financières propres ✓ Conservation du pouvoir des dirigeants et de l'indépendance de l'Ese ✓ Climat social consolidé ✓ Création de l'emploi ✓ Développement d'un savoir-faire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lenteur dans la réalisation de la croissance ➤ Accroissement de la spécialisation de l'Ese dans ses activités actuelles (fragilité face aux variations d'activités) ➤ Problèmes de financement en cas d'investissement important ➤ Difficulté d'organisation en cas de croissance forte, Processus lent, ➤ Risque de rigidité en cas de non innovation. ➤ Difficulté d'atteindre la taille critique.

3.2- La croissance externe

a- Définition

La croissance externe résulte du regroupement de plusieurs entreprises qui mettent en commun leurs efforts, leurs moyens, leurs clientèles, leurs capitaux, ... en vue de diversifier les activités de l'entreprise.

Les modalités juridiques de la croissance externe sont : la fusion, l'absorption, la prise de participation, l'apport partiel d'actif).

→ **Rappel :**

- **La fusion :** deux entreprises A et B disparaissent pour donner lieu à une nouvelle entreprise C
- **La fusion absorption :** une entreprise A qui absorbe une entreprise B qui par ce fait disparaît
- **L'apport partiel d'actif :** l'entreprise A transfère à B une partie de son actif sans qu'elle ne disparaisse. Cette technique est utilisée dans les restructurations industrielles.

Les modalités financières

- ⇒ **OPA (offre publique d'achat) :** une société A s'adresse publiquement aux actionnaires d'une société B pour leur proposer le rachat d'une quantité déterminée de titres à un cours déterminé.
- ⇒ **OPE (Offre publique d'Echange) :** une société A propose l'échange des actions de la société B contre ses propres titres
- ⇒ **OPV (Offre publique de vente) :** achat de titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente la 1ère fois.
- ⇒ **Le ramassage boursier :** une société A achète les titres d'une société B en vue d'avoir la majorité.

b- Avantages et limites de la croissance externe :

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> ✓ croissance rapide de l'entreprise. ✓ accès rapide à la taille critique, économies d'échelle, effets de synergie. ✓ l'entreprise peut saisir des opportunités de marché (cas de diversification). ✓ réduction de la concurrence. ✓ financement d'investissements coûteux possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ le coût de l'opération peut être excessif. ➤ manque d'expérience dans les nouveaux domaines ➤ risque d'affaiblissement du pouvoir du dirigeant devant l'arrivée de nouveaux partenaires. ➤ Risque de renversement du climat social. ➤ Restructurations qui peuvent engendrer des difficultés de gestion.

III-La concentration des entreprises

3.1- Définition de la concentration

La concentration industrielle fait référence au nombre d'entreprises présentes sur un secteur d'activité. C'est un indicateur de l'intensité concurrentielle.

La concentration est un processus qui entraîne une augmentation de la taille des entreprises (capital, investissement, effectifs...) et une diminution du nombre des entreprises d'un secteur d'activité.

3.2- Causes de la concentration :

- **Causes externes :** L'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, le coût élevé des investissements immatériels (recherche développement, formation...) et matériels poussent les entreprises à se concentrer pour acquérir des seuils critiques sur le marché mondial et leur permet de mieux lutter contre la concurrence.
- **Causes internes :** Ressources financières excédentaires, dirigeants ambitieux (concentration réfléchie)
...

3.3- Formes de la concentration :

a- Concentration Horizontale :

Regroupement d'entreprises ayant une activité semblable ; on remplace la concurrence par la collaboration. La nouvelle entreprise est plus forte sur le marché.

b- Concentration Verticale :

L'entreprise étend ses activités en amont (rachat de fournisseurs) ou en aval (rachat de distributeurs, de grossistes, de points de vente, etc.) du stade du processus de production sur lequel elle se situe.

Exemple : un fabricant de vêtements décide de tisser le coton qu'il utilise).

c- Concentration conglomérale :

Elle concerne le regroupement d'entreprises ayant des activités diversifiées. Exemple : une entreprise de BTP (bâtiments et travaux publics) achète une chaîne de production).

La constitution d'un conglomérat correspond à une stratégie de diversification.

La concentration conglomérale a une logique financière : l'entreprise se développe selon les opportunités de profit du moment.

L'entreprise holding (société de portefeuille c'est-à-dire société financière qui détient des participations dans d'autres sociétés) détient une expertise financière et managériale. Elle doit optimiser les investissements de ses actionnaires.