Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

1ère PARTIE : LA STRATEGIE ET LA CROISSANCE

3- Les options stratégiques

3-1 Notion de stratégie de spécialisation

➢ Définition de la spécialisation stratégique

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

➢ Notion de métier

Le métier d'une entreprise correspond à un ensemble d'activités stratégiques qui partagent les mêmes ressources et compétences qui permettent à l'entreprise de se différencier de ses concurrents.

➢ Stratégie de recentrage

De nombreuses entreprises sont revenues à leur métier d'origine (cœur du métier) ou au métier de leur portefeuille d'activités le plus prometteur. On parle alors du recentrage.

Le recentrage traduit une stratégie de désengagement de certaines activités et tend vers une spécialisation, après une phase de diversification.

➢ Stratégies de pénétration (stratégies génériques de M. Porter) :

❖ La stratégie de domination par les coûts

C'est stratégie qui consiste à atteindre de façon durable coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci, pour une cible large (tous les segments du marché ou un grand nombre d'entre eux).

Cette stratégie qui nécessite au préalable une forte part du marché repose sur l'effet d'expérience et suppose une mise en place offensive d'économie d'échelle.

Elle vise à donner à l'entreprise un avantage de coût sur ses concurrents, avantage qu'elle pourra répercuter sur ses prix sans altérer la perception de ses produits par le marché.

Cet avantage concurrentiel dépend de la capacité de l'entreprise à faire baisser les coûts.

Intérêts	Limites
- Forte rentabilité ; - Position forte face à une guerre des prix ; - Protection vis-à-vis des concurrents.	- Guerre des prix ; - Evolution des attentes du marché ; - Apparition d'une nouvelle technologie ; - Apparition de nouveaux produits de substitution et de produits copiés ; - Importance des investissements ; - Saturation de l'effet d'expérience.

❖ Les stratégies de différentiation

La stratégie de différentiation consiste à mettre en œuvre des moyens, autres que le prix, pour distinguer l'offre de l'entreprise de celle de ses concurrents.

Cette spécificité doit être reconnue et valorisée par l'ensemble des acheteurs potentiels.

Cette stratégie repose sur :

- des efforts continus en recherche- développement et d'innovation (dans le produit ou le procédé de fabrication) ;
- un contrôle rigoureux de la qualité ;
- des efforts mercatiques soutenus (communications, prix et circuits de distribution)

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

Intérêts	Limites
- Création de barrières à l'entrée des concurrents; - Possibilité d'échapper à une concurrence directe sur le prix.	- Non-perception de la différence par la clientèle ; - Imitation par la concurrence ; - Mauvaise perception de l'écart du prix ; - Banalisation des prix et des technologies.

❖ La stratégie de focalisation (ou de concentration ou de niche)

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique et correspond souvent à la volonté de créer une « niche » sur le marché.

Elle vise à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel qui porte sur le prix et /ou sur une différentiation perçue comme unique par une cible restreinte.

- L'activité de l'entreprise peut se focaliser :
  * sur un type de produit ;
  * sur un type de client ;
  * sur une zone géographique.
- L'entreprise adopte une stratégie de focalisation :
  * quand elle maîtrise un savoir-faire ;
  * quand elle ne souhaite pas dépasser une certaine taille ;
  * quand elle ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché.

- Intérêts et limites

Intérêts	Limites
- Intérêts de la domination par les coûts + Intérêts de la différentiation ; - Bonne connaissance du marché ; - Bonne maîtrise de la gestion d'ensemble d'entreprise ; - Souplesse et rapidité d'adaptation aux évolutions du marché ; - Préservation d'une certaine indépendance.	- Limites de la domination par les coûts + Limites de la différentiation ; - Segment très étroit ; - Remise en cause du segment par l'émergence de sous-segments

➢ Stratégie de dégagement : (désengagement – désinvestissement stratégique) : manoeuvre qui consiste pour une entreprise à abandonner un domaine d'activité.

Pourquoi le dégagement ?

L'entreprise peut avoir intérêt à utiliser une stratégie de dégagement :

- Pour une activité pour laquelle elle n'a pas d'avantage concurrentiel ou une activité à la rentabilité insuffisante ;
- Pour une activité située en fin de cycle de vie ;
- Pour rééquilibrer son portefeuille d'activités stratégiques ;
- Si elle éprouve des difficultés dans l'allocation de ses ressources ;
- Si elle a besoin de financement pour une autre activité ;
- Une entreprise peut parfois devoir obligée à une stratégie de dégagement par les pouvoirs publics, par exemple en cas d'abus de position dominante.

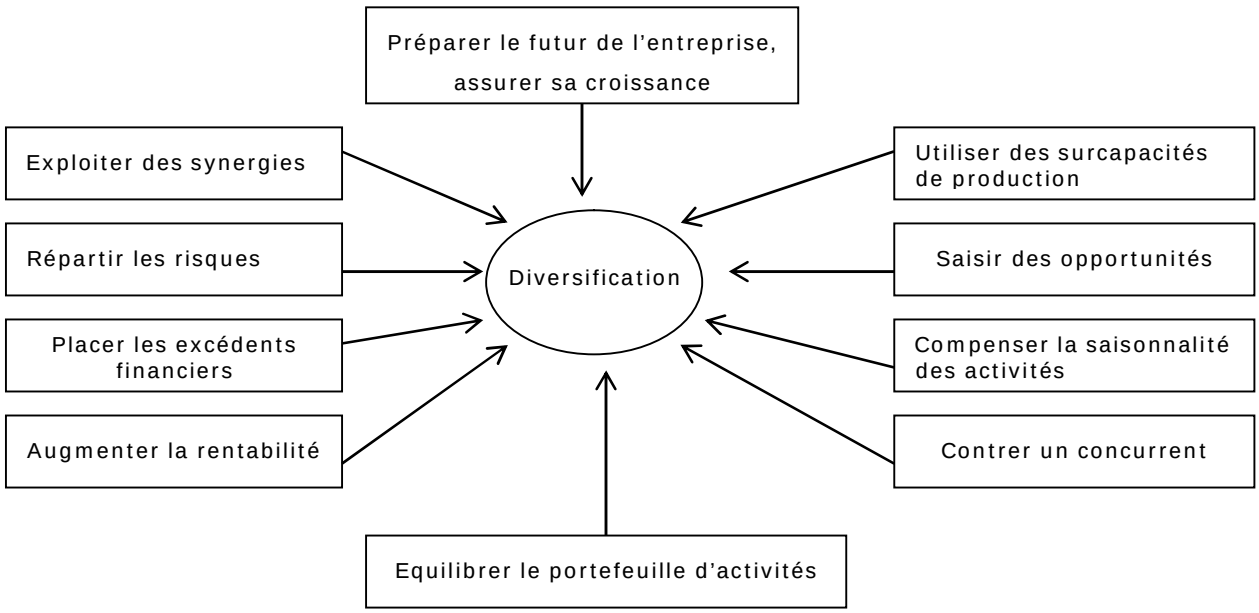
3-2 Notion de stratégie de diversification

❖ Définition

- H.I Ansoff définit la diversification comme l'engagement de l'entreprise dans de nouvelles activités liées ou non à son activité d'origine, correspondant à la fois de nouveaux produits et à de nouveaux marchés.
- D'autres modèles d'analyse stratégique (BCG, Mc Kinsey) l'envisagent sous l'angle de l'équilibre du portefeuille d'activités.
- Les principaux objectifs de la diversification

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي



❖ Les différentes stratégies de diversification

B- Ramanansoa et J-P Detrie propsent une typologie faisant référence à la position concurrentielle que détient l'entreprise dans son métier et à l'attrait qu'offre la diversification.

- La diversification de placement : qui permet à l'entreprise qui disposer de liquidités d'accroître son portefeuille d'activités ;
- La diversification de redéploiement qui concerne les entreprises cherchant à se reconvertir hors de leur métier d'origine ;
- La diversification de confortement par laquelle une entreprise renforce ses activités actuelles par des activités complémentaires ;
- La diversification de survie qui correspond à une nécessité pour les entreprises dont l'avenir n'est plus assuré dans leur métier de base.

❖ Intérêts et limites

Intérêts	Limites
- Répartition des risques sur plusieurs activités ; - Synergies ; - Développement d'avantages concurrentiels ; - Acquisitions et maîtrise de nouvelles technologies, de nouveaux métiers, de nouvelles compétences. - Croissance future.	- Eparpillements des efforts, dispersion des compétences ; - Complexité de gestion ; - Coûts élevés ; - Risques de dilution de l'identité de l'entreprise ; - Risque d'échec de la nouvelle activité ; - En cas d'échec, risque de répercussion d'une image défavorable sur l'ensemble de l'entreprise.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

3-3 Notion de stratégie d'impartition

❖ Définition :

L'impartition est une alliance ou un partenariat stratégique. Elle se caractérise par l'association de plusieurs entreprises qui restent indépendantes, voir même concurrentes.

Cette relation de coopération est limitée, progressive et réversible.

Les relations de coopération interentreprises, pierre angulaire de la compétitivité sur les marchés mondialisés, concernent aussi bien les grands groupes que les PME-PMI quel que soit le secteur d'activité.

❖ Objectifs :

Différentes raisons poussent les entreprises à s'allier avec des partenaires qualifiés :

Objectifs liés à l'entreprise elle-même	Objectifs liés aux marchés
- Réduire les coûts en les partageant ; - Valoriser une invention ; - Rentabiliser des investissements ; - Provoquer des effets de synergies ; - Renforcer la compétitivité.	- Rechercher la taille critique ; - Accéder à de nouveaux marchés (en particulier certains marchés étrangers protégés) - Neutraliser un concurrent - Trouver un financement

Ainsi la croissance externe permet l'acquisition rapide de parts de marché et de compétences au prix de difficultés d'intégration, la croissance interne évite d'intégrer une entité étrangère mais se fait lentement nécessitant éventuellement d'acquérir des compétences. Les stratégies de coopération combinent l'accès à des compétences nouvelles, à la rapidité du développement et à l'absence d'entités à intégrer.

❖ Les différentes modalités des stratégies de coopération

- Création de structures communes :

  - La coentreprise ou entreprise jointe (en anglais Joint-venture) est une filiale commune créée par deux ou plusieurs entreprises de même nationalité ou de nationalité différentes.
    La répartition du capital de la filiale commune peut être égalitaire ou non.
    Cette coopération permet à l'entreprise de :
    - ➢ Réduire les apports financiers nécessaires à un lancement d'activité ;
    - ➢ Répartir les risques ;
    - ➢ Bénéficier d'effets de synergies (industrielle et commerciale) ;
    - ➢ Bénéficier d'effets de taille, d'échelle ou d'expérience ;
    - ➢ Pénétrer une zone géographique (en bénéficiant des compétences d'un partenariat local : croissance du marché, réseau relationnel et politique, infrastructure, etc.).

Cependant, il existe des risques décisionnels entre les maisons mères (surtout si la répartition du capital est à 50-50) et des difficultés générées par les différences culturelles.

  - Les groupements d'intérêts économiques (GIE) et les coopératives sont des entités dont les partenaires mettent en commun des moyens (recherche-développement, étude de marché, moyens financiers, outils de productions, etc.) et conjuguent leurs efforts pour une activité dont ils se partagent les dépenses et les recettes en fonction leur consommation ou de leur apports.
    Ils gardent leur indépendance juridique.

- Les partages de savoir –faire : la franchise industrielle et commerciale, la cession de licence :

Les partenaires de l'entreprise (franchisés ou licenciés) assignent pour leur propre compte et versent une redevance à l'entreprise (franchiseur ou concédant).

Ces modes d'impartition reposent sur des transferts de technologie et/ou de savoir faire.

- Franchise : collaboration entre deux entreprises dans laquelle le franchiseur met à la disposition du franchisé son savoir-faire, sa marque et sa notoriété en échange de redevances.
- Concession de licence : Procédure contractuelle par laquelle un licencié se voit concéder le droit d'utiliser une marque détenue par un tiers dans des conditions d'usage et de rémunération prévues par le contrat de licence. Cette

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

rémunération prend souvent la forme de royalties. Un fabricant de bonbons peut être par exemple titulaire d'une licence l'autorisant à fabriquer des bonbons à l'effigie d'un personnage de bande dessinée contre versement d'un pourcentage du chiffre d'affaires généré.

Il permet à l'entreprise :

- d'accroître sa notoriété ;
- d'augmenter son chiffre d'affaires sans investir dans la population et/ou la distribution de ses produits ;
- de rentabiliser plus rapidement des investissements ;
- d'assurer une meilleurs diffusion d'une innovation ;
- d'accéder à de nouveaux marchés (nationaux et internationaux) à moindre coût ;
- de bénéficier de compétences de ses partenaires à fin de créer une synergie (par exemple, la connaissance du contexte local).

- La sous-traitance et l'externalisation :

Définitions

* La sous-traitance consiste pour une entreprise (le donneur d'ordre) à confier une partie de sa production à une autre entreprise (le sous-traitant ou preneur d'ordre). Le donneur d'ordre conserve la responsabilité finale du produit.

* L'externalisation (en anglais, outsourcing) consiste à confier tout ou partie d'une ou plusieurs activités de l'entreprise à un prestataire spécialisé (exemples : gardiennage, transport, informatique, comptabilité, vente, voir même la production). Celui-ci en assume alors habituellement le management et s'engage sur sa performance.

Objectifs :

Ces deux formes de coopération répondent prioritairement à un souci e réduction de coût mais présentent des risques importants de qualité et de dépendance à l'égard de l'autre entreprise.

L'une comme l'autre reposent sur la nécessité de la définition d'un cahier des charges rigoureux et d'un contrôle régulier.

Intérêts et limites :

	Sous-traitance	Externalisation
Intérêts	- Réduction des investissements industriels ; - Flexibilité (réactivité en cas de commande urgente, évite d'embaucher) ; - Compétitivité des tarifs pratiqués ; - Transfert des risques sur le sous-traitant ; - Savoir-faire détenu par le sous-traitant ; - Capacité à produire de gros volumes.	- Réduction des coûts et des charges ; - Transformation de frais auparavant fixes en frais variables ; - Amélioration de la qualité du service (l'entreprise profite du savoir-faire d'un prestataire spécialisé) ; - Concentration des efforts sur le cœur du métier ; - Plus grande flexibilité (la demande de prestation évolue avec les besoins).
Limites	- Dépendance ; - Perte de savoir-faire ; - Risque de concurrence avec le sous-traitant ; - Problème de qualité (non constante, non respectée) ; - Risque de contrefaçon ; - Diffusion de procédés, de méthodes (appariation de nouveaux concurrents).	- Perte de contrôle ; - Faible rentabilité : diminution effective des coûts visibles mais augmentation des coûts cachés (surveillance, contrôle, etc.) ; - Perte de savoir-faire et d'informations ; - Dépendance quasi irréversible (engagement à long terme) ; - Problèmes de qualité (non respectée ou non constante) ; - Défaillance du prestataire ; - Problème social (l'externalisation s'accompagne souvent de transfert de personnel).

NB :

Le terme sous-traitance est réservé aux activités des production alors l'externalisation concerne plus particulièrement les services.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

3-4 Notion de stratégie d'intégration

❖ Intégration verticale

La croissance verticale prend la forme de stratégies d'intégration (intégration amont ou intégration aval). L'intégration verticale traduit la diversification des activités d'une entreprise qui assure différentes étapes dans la transformation et la distribution d'un produit.

❖ De la filière à l'intégration :

Filière : regroupement des activités complémentaires qui permettent de passer d'une même matière première à des produits finis distincts.

Dans un secteur donné, une entreprise appartient à une filière. Une filière est l'enchaînement des activités complémentaires qui permettent de passer d'une même matière première à des produits finis distincts.

Les maillons d'une filière entretiennent des relations multiples (financières, techniques, commerciales, etc.) qui génèrent des flux d'échanges de l'amont vers l'aval ou de l'aval vers l'amont. Les entreprises qui appartiennent, à titre principal, à une même filière sont interdépendantes quant à leurs évolutions et à leurs performances.

Ces interdépendances entre entreprises d'une même filière ont une dimension organisationnelle : elles ne se limitent pas à de simples relations financières mais se traduisent par des relations multiples qui favorisent une organisation réseau (échange d'informations, utilisation d'équipements communs, partage de services communs, etc.). Un réseau est un mode de relations durables entre plusieurs entreprises d'une même filière.

❖ Formes d'intégration

Mode de traitement de coopération, la stratégie d'intégration verticale revêt deux formes :

- Intégration verticale amont qui consiste à intégrer des entreprises qui ont une position antérieure dans la filière (exemple : acquisition de fournisseurs)
- Intégration vertical aval qui consiste à intégrer des entreprises qui ont une position ultérieure dans la filière (exemple : acquisition des clients producteurs ou distributeurs).

L'intégration verticale permet de générer un avantage concurrentiel déterminant en matière de coûts et de qualité.

Une stratégie d'intégration verticale se justifie si l'entreprise espère augmenter sa rentabilité, son efficacité ou son contrôle et si la branche industrielle est appelée à une forte croissance.

❖ Les modalités de l'intégration

- La fusion : Constitution d'une société nouvelle à partir des actifs de deux sociétés qui ont fusionné et sont dissoutes ;
- La fusion -absorption : augmentation de la taille d'une entreprise (société absorbante) par intégration des activités d'une autre (entreprise absorbée) qui est dissoute.
- La scission : c'est la séparation des différentes filiales d'un groupe en entités indépendantes. C'est le contraire de la fusion. Les actions des sociétés nouvellement crées doivent être distribuées aux actionnaires en contrepartie des actions de la société mère.

❖ Intérêts et limites

Intérêts	Limites
- Contrôle totale ou partiel de la filière; - Effet de synergie technologique et commerciale ; - Croissance plus rapide ; - Sécurité des approvisionnements et/ou des débouchés ; - Pouvoir sur le marché important ; - Baisse des coûts (transport, transactions, ect.) ; - Economies d'échelle ; - Elévation de barrières à l'entrée des concurrents	- Coût d'entrée élevé ; - Risque de sous-emploi de l'outil de production et du personnel ou de surcapacité ; - Problème d'intégration de l'entreprise achetée (restructuration, différence de culture, etc.). - Risque de contamination de la filière par un « maillon malade ».

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

❖ L'intégration horizontale

L'intégration horizontale (ou concentration horizontale) consiste pour une entreprise à étendre son réseau, en acquérant ou développant des activités économiques au même niveau de la chaîne de valeur que ses produits.

Les acquisitions d'activités économiques peuvent être :

- des entreprises concurrentes, avec pour conséquence de diminuer la concurrence ;
- des activités commercialisant des produits similaires, avec l'objectif de se diversifier ;
- des activités commercialisant des produits de substitution, ce qui diminue la menace des produits de substitution.

Le développement d'activités économiques est la complétion de la gamme de produits de l'entreprise (pour répondre aux besoins des clients)

Le but de la concentration horizontale est de répartir les coûts sur une plus grande quantité de produits. Il peut aussi y avoir un objectif moins avouable qui est de réduire la concurrence.

3-5 Notion de stratégie d'internationalisation

L'internationalisation traduit la stratégie de développement de l'entreprise hors son marché national. Elle correspond à la recherche d'avantages concurrentiels supplémentaires, tant au niveau des ventes qu'au niveau des coûts. Les stratégies d'internationalisation sont selon leurs objectifs de départ soit défensives, soit offensives, mais tous les cas, des décisions-clés doivent être prises : choix du produit, choix du pays et choix du mode de pénétration.

Internationalisation

L'internationalisation commence quand une entreprise veut se développer sur des marchés étrangers. Elle précède la globalisation.

Mondialisation

La mondialisation est due à la multiplication des concurrents et des marchés mondiaux auxquels l'entreprise doit faire face. Une entreprise qui raisonne seulement au niveau national met en jeu son avenir, quelque soit sa taille.

Globalisation

La globalisation est le stade dans lequel les activités de l'entreprise sont organisées à l'échelle mondiale. Le monde est considéré comme un seul et unique pays. Il s'agit de mettre sur le marché des produits mondiaux ciblant tous les publics, quelque que soit leur origine.

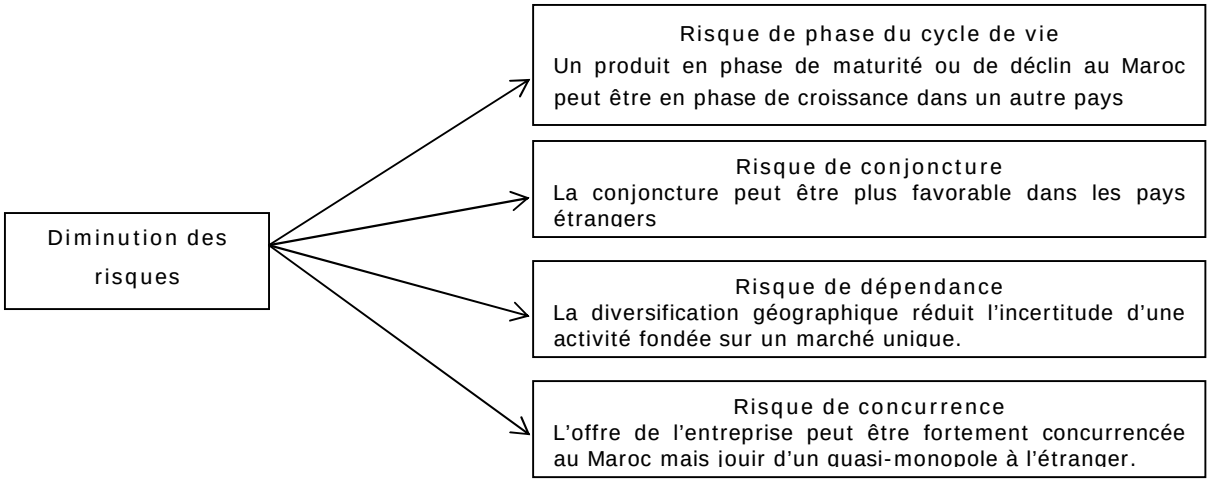
❖ Les raisons de l'internationalisation

Les raisons de l'internationalisation sont liées soit à des facteurs stratégiques, soit à des facteurs relatifs aux marchés.

- Les facteurs stratégiques

L'internationalisation permet à l'entreprise d'accroître ses ventes en diminuant les risques qu'elle rencontre sur son marché de base, tout en lui procurant de nouveaux avantages concurrentiels.

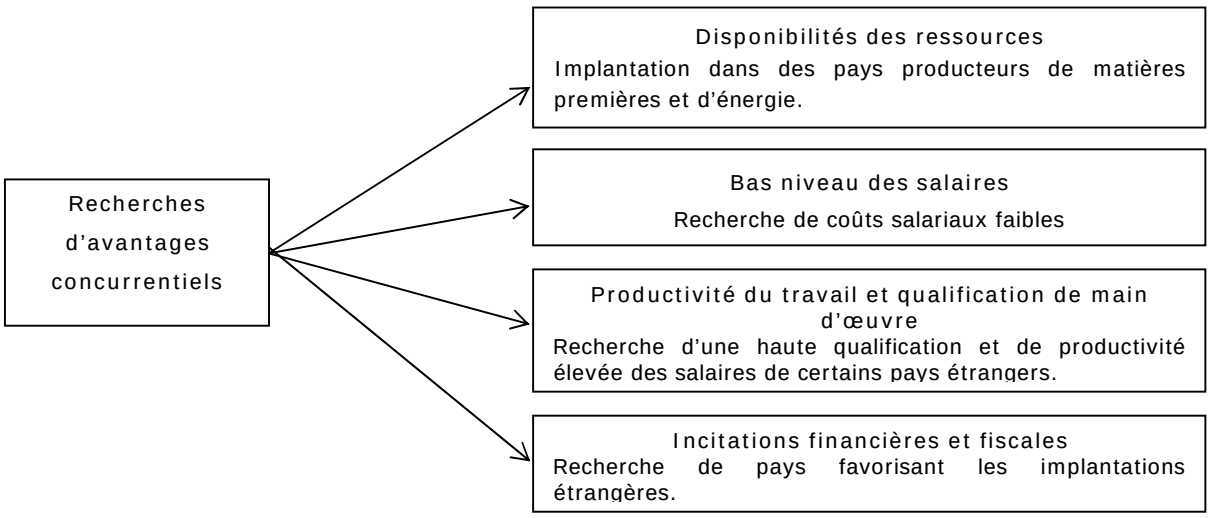
- Diminution des risques



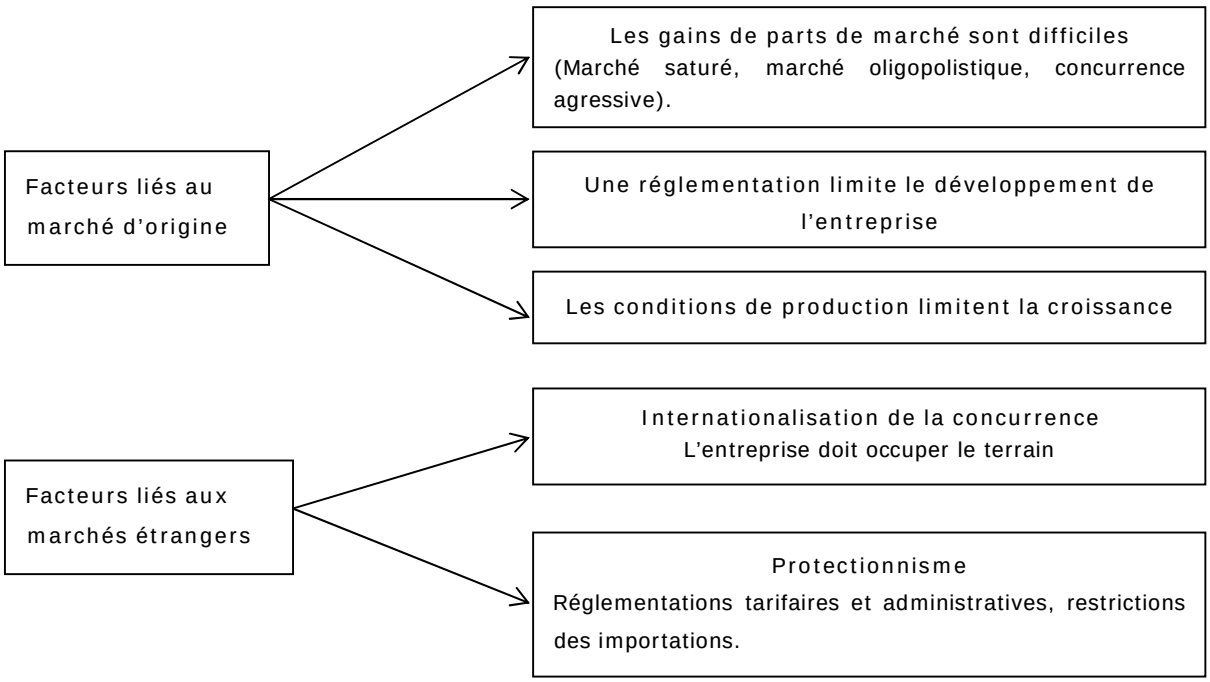
Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

- La recherche d'avantages concurrentiels



- Les facteurs liés aux marchés



❖ Les choix préalables à l'internationalisation

Poser le problème du développement international de l'entreprise revient à déterminer quels seront les pays et les produits qui constitueront des vecteurs de la croissance.

Pour choisir un couple produits/marchés, l'entreprise a recours aux études de marché et adopte une démarche mercatique au niveau international.

- Le choix du pays

Le choix du pays s'effectue en fonction :

- de l'accessibilité physique (logistique), commerciale (concurrence, demande, réceptivité des produits étrangers, etc.) et administrative (droits de douane, quotas d'importation, normes, etc.) ;
- des risques pays (risques financiers, administratifs, politiques, climatiques et juridiques) ;
- de l'ampleur du marché (taille, pouvoir d'achat des consommateurs, etc.) ;
- de la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins détectés.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

- Le choix du produit

Deux possibilités s'offrent à l'entreprise quand au choix du produit :

- s'internationaliser avec le produit existant, en l'adaptant pour répondre aux particularités des consommateurs, de la langue, des règlements et des normes en vigueur.
- S'internationaliser avec le produit nouveau capable de satisfaire le maximum d'utilisateurs nationaux et étrangers.

❖ Le développement à l'international

La première façon de s'internationaliser consiste à exporter, la deuxième à s'implanter, la troisième à transférer un savoir – faire, enfin le stade ultime de développement international est la firme multinational.

- Les stratégies d'exportation

L'entreprise continue à fabriquer sur son marché de base et vend une partie de sa production dans un ou plusieurs pays étrangers. Elle peut envisager quatre types de stratégies d'exportation :

- L'exportation directe :

Elle permet à l'entreprise d'avoir la maîtrise de ses débouchés sans investir localement.

- L'exportation indirecte :

Elle permet à l'entreprise, qui débute ses activités à l'étranger, de limiter les risques. L'entreprise passe par un intermédiaire (agents exportateurs, la société de commerce international, etc.).

- L'exportation concertée :

Elle permet de limiter les coûts et de bénéficier de la compétence de partenaires sans investissement local et sans présence locale (groupement d'exportateurs, portage).

- Les stratégies d'implantation à l'étranger (ou stratégies d'investissement direct)

Les stratégies d'investissement direct visent à satisfaire la demande locale, mais aussi à matérialiser la présence de l'entrepris hors de son pays d'origine pour bénéficier des conditions politiques, économiques et sociales plus avantageuses.
L'entreprise peut s'implanter à l'étranger en créant :

- une succursale : établissent de l'entreprise sans personnalité propre qui n'a pas la nationalité du pays d'accueil ;
- une filiale : société de droit local qui prend la nationalité du pays dans lequel elle est implantée.

Une filiale peut prendre plusieurs formes :

* Filiale de distribution : elle joue le rôle d'importateur des produits fabriqués par la maison mère ou par d'autres filiales ;
* Filiale de production : elle fabrique sur place ;
* Filiale de service : elle gère les contrats d'assistance technique et d'ingénierie.

- Les stratégies contractuelles

Les stratégies contractuelles permettent à l'entreprise de contrôler la diffusion de ses produits sans investir directement. Elles correspondent à des transferts de savoir-faire.
Il s'agit de la concession de licences (le louage de brevets), de la franchise internationale et de la coentreprise (Joint-venture).

- L'entreprise multinationale

Le dernier stade de développement international d'une entreprise est atteint avec la firme multinationale.
L'entreprise multinationale se définit comme une entreprise dont les activités s'exercent dans de nombreux pays et qui poursuit une stratégie mondiale à partir d'un centre de décision unique.
Certaines multinationales sont nationales, d'autres plurinationales et d'autres enfin apatrides.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع

Madarisy.com : مصدر هدا الملف هو موقع مدارسي

La nationalité d'une multinationale est souvent assimilée à celle du pays où elle a tété créée ; on peut aussi la définir en fonction de la perception qui existe dans les pays qui l'accueillent (certaines entreprises seront japonaises ou américaines pour le monde entier, d'autres seront françaises en France, Italiennes en Italie).

On peut distinguer différentes formes de multinationales selon les modalités d'investissements et leurs stratégies.

❖ Les intérêts et les limites de l'internationalisation

Intérêts	Limites
- Nouveaux débouchés (marchés); - Limitation des risques liés aux pays d'origine ; - Bénéfice des opportunités liées aux pays étrangers ; - Facteur de croissance.	- Risques (risques pays, risque logistique, risque financier, etc.); - Protectionnisme ; - Nationalisme (rejet des produits étrangers, problème de culture, etc.) ; - Boycott, rejet de domination économique ; - Risque d'échec (mauvaise connaissance du marché, etc.).

Ressources bibliographiques :

- Economie d'entreprise, A-CAILLAT, H-KERADEC, D- LARUE, C- PELLETIER, HACHETTE technique, 2006
- Economie générale, Economie d'entreprise, Droit, Philippe SENAUX,… HACHETTE Education, 2004.
- Economie générale, Economie d'entreprise, Droit, BERNARD EPAILLY, DELAGRAVE, 2005.

Madarisy.com : للحصول على المزيد قم بزيارة الموقع