

Résumé de la stratégie (2^{ème} partie)

Chapitre 4 : Les options stratégiques

→ *Vision globale*

On entend par options stratégiques les différents choix stratégiques que doit faire une entreprise. Un choix stratégique (ou stratégie) est une orientation à long terme accompagnée d'une allocation des ressources afin d'atteindre un certain nombre d'objectifs (à tous les niveaux de la décision : stratégique, tactique et opérationnel).

Pour vous permettre chers élèves de mieux comprendre cette leçon, je vais vous proposer une démarche structurée, logique et innovante qui va vous donner une vision globale sur les différentes stratégies et aussi les clefs pour mieux cerner la réflexion stratégique. Vous êtes prêts, alors au travail.

Tout d'abord, il existe deux stratégies d'ensemble, à savoir **la stratégie de spécialisation** et **la stratégie de diversification**. La spécialisation consiste à choisir un seul métier ou un seul domaine d'activité stratégique (DAS). La diversification est son contraire, elle consiste ainsi à avoir plusieurs métiers ou domaines d'activité stratégiques (au moins 2).

Une fois la stratégie d'ensemble est choisie, il convient de choisir une stratégie pour chaque DAS. Ce choix traduira la façon par laquelle l'entreprise va positionner son activité sur le marché par rapport à ses concurrents. Ici, on parle des axes pour chaque stratégie d'ensemble. Parce exemple, que je sois spécialisé ou diversifié, je peux choisir pour une certaine activité entre la stratégie de domination par les coûts ou la stratégie de différenciation. Ce sont deux stratégies génériques (voir M. Porter) que je peux adopter quelle que soit ma stratégie d'ensemble.

En étant dans les situations citées ci-dessus, l'entreprise a toujours besoin de solutions pour conforter sa position concurrentielle. En effet, si l'entreprise désire réduire ses coûts et être davantage flexible, elle peut faire appel à des accords de partenariat ou de coopération, on parle alors de **la stratégie d'impartition**. En outre, si elle cherche à renforcer son pouvoir de marché, elle peut adopter **la stratégie d'intégration verticale** (c'est une remontée dans la filière ; produire ce que j'achète auprès de mes fournisseurs et intégrer les maillons de la distribution à mon organisation interne).

Au début de toute activité économique, l'espace national ou le marché national est le premier champ d'action de l'entreprise. Une fois cette dernière commence à cibler des marchés étrangers, on parle alors de **la stratégie d'internationalisation**.

→ *L'essentiel des stratégies*

⑥ **La stratégie de spécialisation**

Définition	Axes de spécialisation	Comme stratégie de survie	Avantages	Limites
Avoir un seul métier ou un seul domaine d'activité stratégique.	Pénétration du marché	Stratégie de dégage ment : elle consiste à abandonner des activités devenues non rentables ou menacées par les transformations du marché et se concentrer sur une activité de base.	<ul style="list-style-type: none"> • Economies d'échelle ; • Concentration des ressources sur un métier de base ; • Effet d'expérience : avantages de coûts ; • Créer une identité homogène et une culture forte ; • Image externe claire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de miser sur un DAS en déclin ; • Faible flexibilité ; • Manque d'innovation.
	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de domination par les coûts : rechercher des coûts plus bas et proposer des prix compétitifs. - Stratégie de différenciation : proposer des produits différents par rapport à la concurrence en tablant sur l'innovation. 			
	Focalisation			
	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de niche : se spécialiser dans un type de produits. - Stratégie de créneau : cibler une clientèle particulière délaissée par les concurrents. 	Stratégie de recentrage : elle consiste pour une entreprise à abandonner des activités annexes par rapport à son métier principal de façon à concentrer ses efforts sur celui-ci.		
	Développement de marché			
<ul style="list-style-type: none"> - L'extension géographique de marché : du local au national et du national à l'international. - Elargissement des gammes : ajouter de nouveaux produits, mais non totalement différents de ceux existants (diversification commerciale). 				

⑤ Stratégie de diversification

Définition	Types selon l'objectif	Avantages	Limites
Avoir plusieurs métiers ou plusieurs DAS.	Diversification de placement : investir des profits excédentaires dans de nouvelles activités.	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du risque ; • Création de richesse par synergie ; • Développement de nouvelles compétences ; • Plus grande flexibilité stratégique ; • Amélioration du portefeuille des DAS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements lourds ; • Dispersion des ressources ; • Complexité de gérer plusieurs activités ; • Perte d'identité ; Affaiblissement de la culture.
	Diversification de redéploiement : s'orienter vers un nouveau métier quand le métier de base est en maturité ou en déclin afin de chercher la survie.		
	Diversification de confortement : une entreprise qui ne dispose d'aucun avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, se diversifie en s'engageant dans des activités nouvelles, souvent complémentaires par rapport à son activité de base. Elle change ainsi le jeu concurrentiel.		
	Diversification de survie : permettre à une entreprise mal placée dans le jeu concurrentiel, de retrouver un domaine d'activité qui assure sa survie. Ici, le délai d'adaptation de l'entreprise est plus court par rapport à la diversification de redéploiement.		

5 La stratégie d'impartition

Définition	Modalités	Avantages	Limites
C'est la coopération entre plusieurs entreprises partenaires qui ont des potentiels complémentaires.	<p>La sous-traitance : confier la production ou une partie de la production à une autre entreprise (sous-traitant). On distingue la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de spécialité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficier des effets de synergie ; • Stimule la flexibilité ; • Réduction des coûts ; • Augmentation de la compétitivité ; <p>Mettre en places des actions communes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de dépendance entre les différents partenaires ; • Les difficultés d'un partenaire se propagent vers les autres.
	<p>La cession de licence : autoriser une autre entreprise à utiliser un brevet d'invention en contrepartie de redevances.</p>		
	<p>La concession : C'est un contrat par lequel un commerçant appelé concessionnaire, distribue exclusivement sur un territoire donné, pour un commerçant ou un industriel appelé concédant.</p>		
	<p>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.</p>		
	<p>Les groupes d'intérêt économique (GIE): Il associe deux ou plusieurs entreprises complètement autonomes pour des actions communes.</p>		
	<p>La filiale commune ou joint-venture : Des entreprises différentes peuvent créer des filiales communes, pour la production notamment.</p>		

5 La stratégie d'intégration verticale

Définition	Modalité	Avantages	Limites
<p>Elle consiste pour une entreprise d'intégrer d'autres activités qui appartiennent à une même filière. Il s'agit d'une internalisation d'activités exercées précédemment, en amont par des fournisseurs ou en aval par des clients.</p> <p>On parle aussi de l'intégration horizontale lorsqu'elle ne concerne qu'un même stade de production.</p>	<p>Investissement propre créer des activités en amont ou en aval par ses propres moyens.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des activités ; • Diminution des risques ; • Réalisation des économies d'échelle ; • Accroissement du pouvoir sur le marché ; • Amélioration de la rentabilité ; • Garanties sur les approvisionnements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements très lourds ; • Frein au développement du métier de l'entreprise ; • Réduction de la flexibilité ; • Difficultés de coordination ; • Perte d'identité ; • Difficulté à sortir de la filière.
	<p>Acquisitions des actifs existants</p> <p>Modalités juridiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fusion : C'est une opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises disparaissent en apportant la totalité de leur patrimoine à une nouvelle entreprise qu'elles créent. (A + B = C) • Absorption : C'est une opération par laquelle une entreprise achète une autre entreprise. (A + B = A) • Fusion-absorption : C'est une opération par laquelle une entreprise absorbe le patrimoine d'une ou plusieurs entreprises qui disparaissent. (A + B = A) 		

⑤ La stratégie d'internationalisation

Définition	Raisons	Facteurs	Voies	Risques
<p>C'est une stratégie d'extension d'une entreprise au-delà de son marché national.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Accéder à de nouveaux marchés ; ■ Réduire les coûts ; ■ Diversifier les risques ; ■ Renforcer la position globale de l'entreprise. 	<p>Facteurs techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> * baisse du coût des transports ; * développement des moyens de communication ; * importance des savoir-faire et des technologies. 	<p>L'exportation</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Exportation directe : par ses propres moyens ; ■ Exportation indirecte : en faisant appel à des intermédiaires ; ■ Exportation associée : s'associer avec d'autres entreprises pour exporter en commun (ex. création d'un GIE). 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques politiques, économiques et financiers ; • Différences des lois entre le pays d'origine et les pays d'accueil ; • Différences culturelles et des pratiques d'affaires ; • Eloignement géographique ; • Difficultés de gestion ; • Complexité organisationnelle
		<p>Facteurs économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> * Bénéficier des coûts salariaux avantageux à l'étranger ; * Saturation de la demande sur le marché national. 	<p>Accords de partenariat</p> <p>Sans investir à l'étranger, on peut faire appel à des partenaires pour assurer une présence sur le marché étranger, et ce à travers la franchise ou la cession de licence.</p>	
		<p>Facteurs politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> * Réduction des barrières douanières ; * Création des zones de libre-échange ; * Création de l'OMC pour réguler le commerce international ; * Incitations de l'Etat. 	<p>L'investissement direct</p> <p>L'entreprise investit ses capitaux à l'étranger en créant des succursales ou des filiales.</p>	