



Strategie

*Nathalie Gardes
MC Gestion*



Partie 2 choix stratégique



Stratégie

Chapitre 4

La trajectoire et les moyens du développement stratégique

*Nathalie Gardes
MC Gestion*

Introduction

- Toute entreprise a vocation à croître.
- Rôle du stratège
 - Concevoir la trajectoire de développement qui permet de pérenniser l'entreprise compte tenu
 - de ses ambitions,
 - de ses capacités,
 - des tendances du marché
 - et des incertitudes.

Introduction

- Cette trajectoire peut se comprendre en termes de modification
 - des **normes**,
 - des **valeurs**,
 - des **logiques** qui sous tendent les relations durables que l'entreprise noue avec son univers extérieur,
 - des **idées** à travers lesquelles les problèmes sont repérés ou interprétés.

Introduction

- On parle alors de changement de perspective, de culture ou de paradigme collectif.



Plan

- 1 Inventaire des trajectoires de développement
- 2 Description des principales stratégies
- 3 Les différentes mise en œuvre de la stratégie choisie



1 Inventaire des trajectoires de développement

- A son origine, une entreprise se positionne dans un domaine d'activité :
 - un couple produit marché ressortissant à un secteur donné.
- A partir de ce point quelles sont les évolutions possibles?



1 Inventaire des trajectoires de développement

		Produit	
		Actuel	Nouveau
Mission ou marché	Actuelle	Pénétration de marché	Développement de produit (à partir des compétences existantes ou à partir de nouvelles compétences)
	Nouvelle	Extension de marché (Nouveaux segments, territoires, usages)	Diversification (à partir des compétences existantes ou à partir de nouvelles compétences)

1 Inventaire des trajectoires de développement

- L'étendue du portefeuille d'activité d'une entreprise peut se caractériser sur **trois dimensions**

Etendue géographique



Nombre de DA

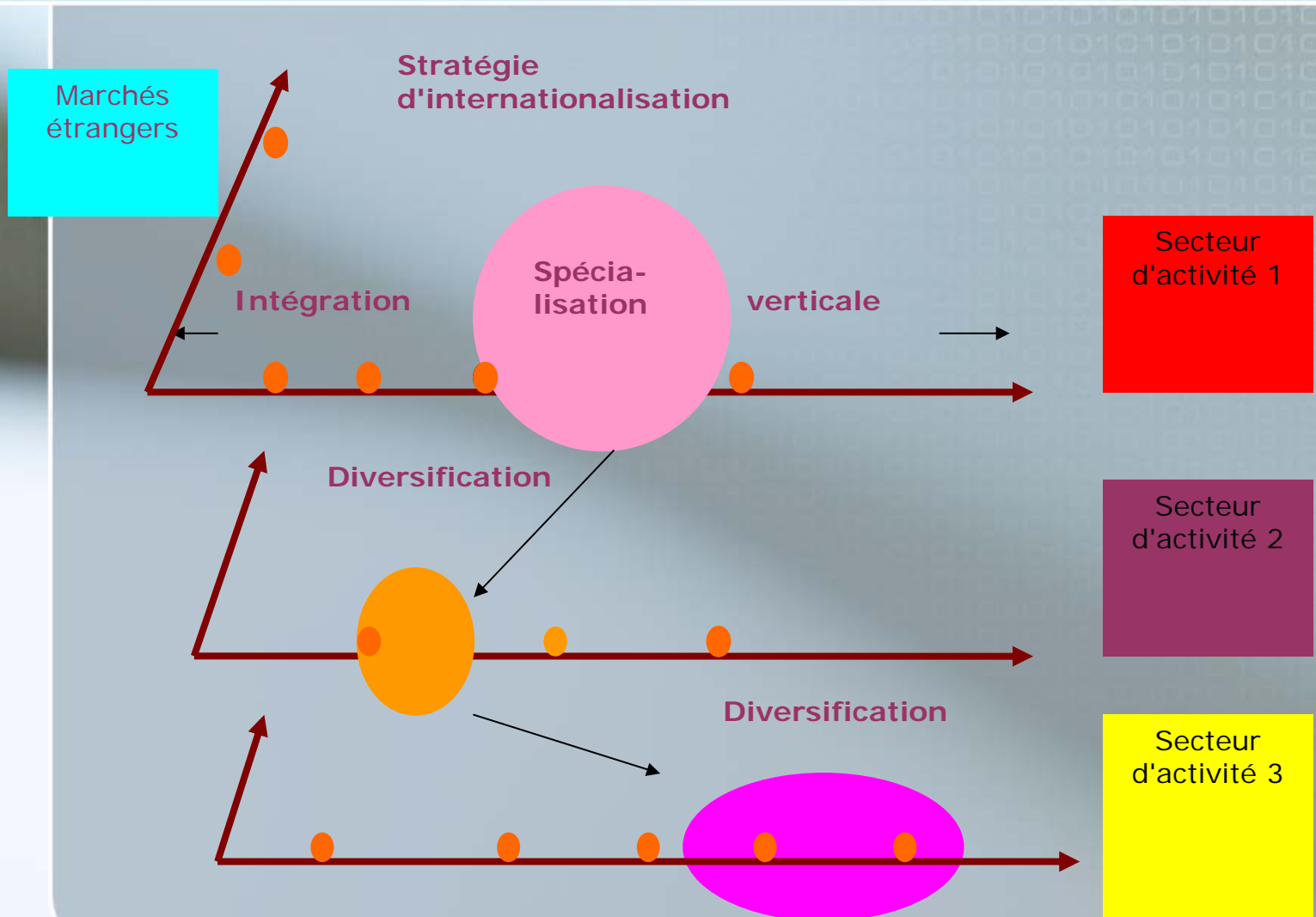
Nombre de phases productives maîtrisées

1 Inventaire des trajectoires de développement

- A ces trois dimensions correspond
 - différentes logiques de développement qui posent chacune des problèmes spécifiques



1 Inventaire des trajectoires de développement



2 Description des principales stratégies

- Spécialisation
- Diversification
- Internationalisation



2.1 La spécialisation

- L'entreprise concentre ses ressources sur
 - un seul type de produit,
 - un seul marché,
 - une seule technologie.
- elle s'efforce d'augmenter ses PDM
 - afin de devenir leader et de bénéficier de tous les avantages liées à cette position.



2.1 La spécialisation

Produits standards pour différents clients

Exploiter la maîtrise d'une technologie particulière

Spécialisation



Se concentrer sur un segment particulier de la demande et satisfaire ses besoins

2.1 La spécialisation

- La spécialisation étroite ou restrictive :
 - l'entreprise limite son activité à une niche géographique
 - ou se concentre sur un produit ou un technologie de grande spécificité.



2.1 La spécialisation

- **La spécialisation extensive :**
 - l'entreprise suit une logique d'accroissement de taille pour viser
 - un marché géographique plus large
 - l'entrée de nouveaux produits
 - la satisfaction de nouveaux clients
 - sans pour autant supposer de compétences nouvelles.

2.1 La spécialisation

- Elle permet d'acquérir
 - une taille critique
 - de produire à plus grande échelle
- Elle permet d'obtenir
 - des coûts plus faibles que les entreprises qui ont dispersées leurs ressources.



2.1 La spécialisation

- Les risques de cette stratégie :
 - Dépendance à un seul domaine d'activité
 - Dépendance à une clientèle peu diversifiée en nombre et en caractéristiques.

2.2 Les stratégies de diversification

- La diversification consiste pour une entreprise à **s'engager sur des domaines d'activité dans lesquels elle n'est pas encore présente** en termes
 - de marchés
 - de produits
 - de compétences

2.2 Les stratégies de diversification

- Les raisons d'un tel développement sont diverses :
 - **logique défensive** :
 - compléter ou de remplacer une activité de base défailante ou dont les perspectives de développement semblent insuffisantes,
 - **logique offensive**
 - lorsque l'entreprise cherche à pousser un avantage concurrentiel qu'elle détient

2.2 Les stratégies de diversification

- On distingue trois types de diversifications :
 - L'intégration verticale ou horizontale
 - La diversification liée
 - La diversification conglomérale



2.2.1 L'intégration

■ Intégration verticale

- désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit vers l'amont ou l'aval.
 - **Intégration vers l'amont**
 - consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la filière
 - **Intégration vers l'aval**
 - consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation de la filière.



2.2.1 L'intégration

- **Intégration horizontale**
 - consiste en un développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes



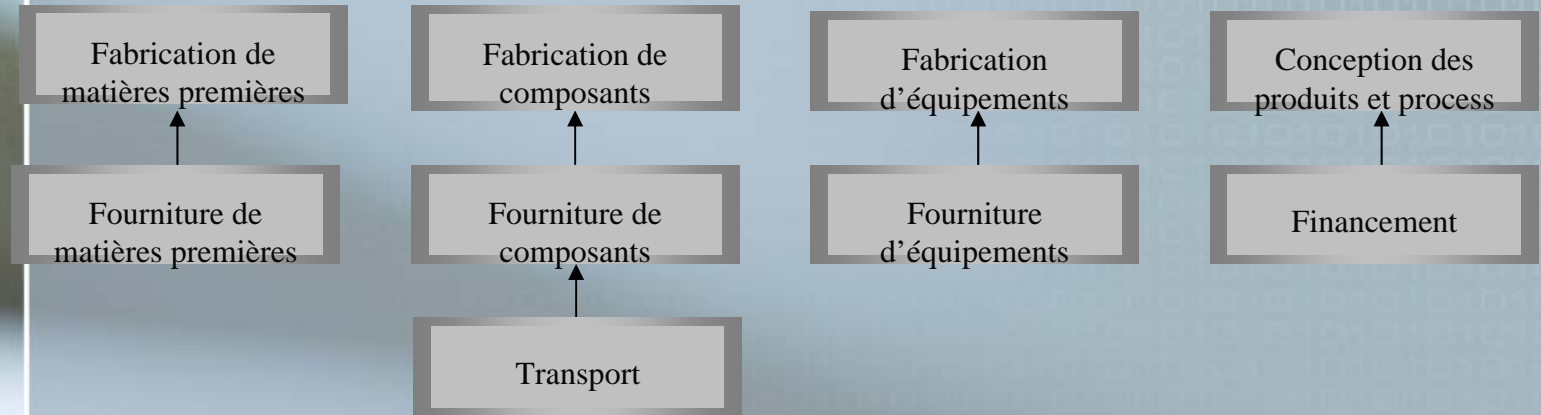
2.2.1 L'intégration

- Cette stratégie revêt trois dimensions :
 - Nombre de stade d'intégration,
 - Largeur de l'intégration
 - désigne le nombre d'activité que l'entreprise réalise au niveau de chacune des étapes de la chaîne.
 - Forme de l'intégration
 - désigne le mode de contrôle exercé sur les unités considérées.

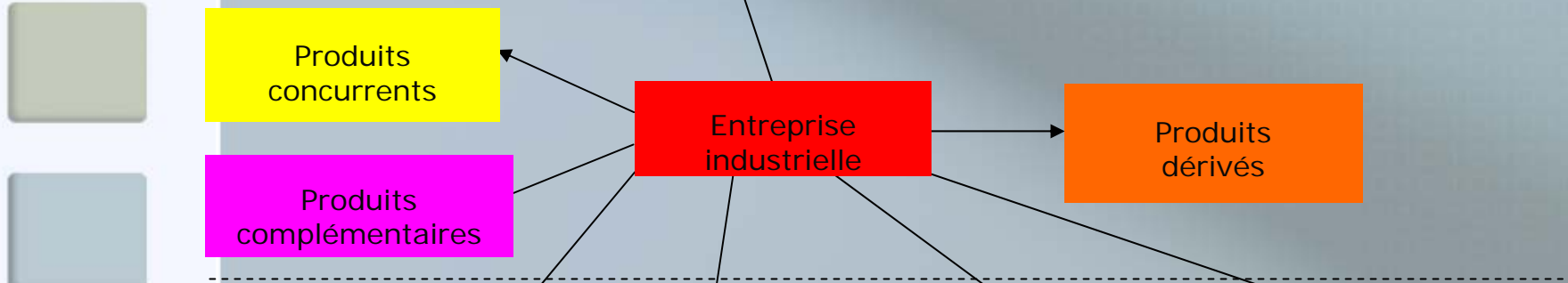


2.2.1 L'intégration

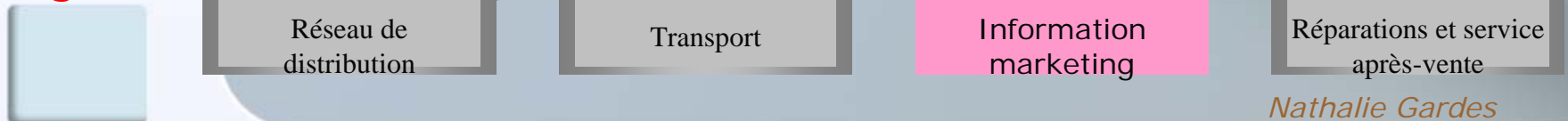
Intégration vers l'amont



Diversification horizontale



Intégration vers l'aval



2.2.1 L'intégration

- Avantages d'une stratégie d'intégration
 - organisationnels
 - rationalisation des opérations productives,
 - maîtrise de multiples technologies
 - contrôle plus étroit de la qualité des produits.
 - financiers
 - Appropriation des marges bénéficiaires différentielles qui étaient celles des fournisseurs ou des clients.
 - concurrentiels
 - augmentation du pouvoir de marché.

2.2.1 L'intégration

- **Avantages d'une stratégie d'intégration**
 - stratégiques
 - **Transfert des compétences** et des savoir-faire d'une activité à une autre
 - **Partage des ressources** ou des facilités pour réduire les coûts,
 - **Augmente la valeur de la marque** commune
 - Possibilité de **combiner les ressources** pour créer de nouvelles forces et compétences



2.2.1 L'intégration

- Inconvénients d'une stratégie d'intégration
 - **Rigidités** liés au fonctionnement de l'entreprise intégrée.
 - Modification de la structure des coûts : l'accroissement de la part des frais fixes augmente la sensibilité au risque conjoncturel,
 - Renonciation aux avantages potentiels d'un changement de partenaire

2.2.2 La diversification

- Développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes.
- Le concept de liaison
 - Introduit l'idée de **degré de parenté** entre activités comme critère de distinction des formes de diversification (Wrigley 1970 et affinée par Rumelt 1974).

2.2.2 La diversification

- On oppose ainsi
 - **Diversification reliée**
 - consiste à constituer un portefeuille d'activités différentes mais présentant des points communs d'ordre commercial et ou technologique, logique dominante de management
 - **Diversification non reliée**
 - consiste à se lancer dans des activités sans relations les unes aux autres.



2.2.2 La diversification

- Caractérisation du portefeuille d'activités d'une entreprise a partir de :
 - l'analyse de la composition de son CA
 - le calcul de différents ratios,



2.2.2 La diversification

- La démarche peut être résumée en quelques étapes :
 - Inventaire des activités discrètes composant le CA.
 - Une activité discrète est en principe une activité qui peut être gérée indépendamment des autres
 - Calculs de ratios significatifs
 - le ratio de spécialisation
 - Le ratio de liaison
 - Une analyse en termes de centre de gravité de l'entreprise

2.2.2 La diversification

- **Avantages de la diversification**
 - **Satisfaire des ambitions de croissance** qui ne pourraient plus être assouvies par la spécialisation initiale
 - **Réduire la dépendance** à l'égard d'un secteur d'activité unique.
 - **Améliorer la rentabilité** en raison de différents types d'économie de coûts qu'elle autorise

2.2.2 La diversification

- Les inconvénients de la diversification
 - Difficulté de gérer simultanément des activités aux logiques différentes
 - risque de dispersion des ressources et de non atteinte de tailles critiques qui déterminent la viabilité des positions sur les marchés.



2 .3 La stratégie d'internationalisation

- Classement des formes de l'internationalisation selon :
 - IDE
 - **délocalisation des opérations** productives en dehors du pays d'origine de l'entreprise considérée



2.3 La stratégie d'internationalisation

IDE/ Production à l'étranger	non	oui
non	<p>Opérations commerciales sans investissements directs à l'étranger <i>Exportation indirecte ou directe de produits</i> <i>Exportation des services</i> <i>Exportation de know how (contrat de gestion, ventes de technologie)</i></p>	<p>Opérations productives sans IDE <i>Licence</i> <i>Franchise</i> <i>Contrat de fabrication</i> <i>Opérations clés en main</i></p>
oui	<p>Opérations commerciales avec investissement direct à l'étranger <i>Filiales de promotion de ventes</i> <i>Unités de stockage</i> <i>Unités de services</i> <i>Filiale de vente</i></p>	<p>Opérations productives avec IDE <i>Unités d'assemblage</i> <i>Unités de fabrication (en propriété totale, conjointe, participations minoritaires sous traitance internationale)</i></p>

2 .3 La stratégie d'internationalisation

- Différentes finalités stratégiques.
 - Exploiter internationalement une force particulière : un leadership
 - Elle peut renvoyer à la volonté de maîtriser l'accès aux MP



2 .3 La stratégie d'internationalisation

- Différentes finalités stratégiques.
 - Logiques de compétition se justifiant par référence à un certain environnement concurrentiel.
 - Défensive
 - contourner des obstacles réglementaires.
 - Agressive
 - rechercher activement la localisation la plus efficiente des activités productives ou plus simplement poursuivre son développement sur d'autres marchés.

2 .3 La stratégie d'internationalisation

■ L'internationalisation

- Trait marquant des manœuvres stratégiques de ces dernières années

■ Le concept de globalisation

- Relie la façon dont l'entreprise structure mondialement le flux de tâches correspondant à sa chaîne de valeur.
- Plus ce flux tend à être intégré et rationalisé sur une base mondiale plus la stratégie poursuivie est qualifiée de globale.

2 .3 La stratégie d'internationalisation

- Typologie des stratégies internationales
 - On peut la fonder sur le croisement de deux facteurs principaux :
 - Configuration des activités de la chaîne de valeur de l'entreprise
 - Coordination de ces activités



2.3 La stratégie d'internationalisation

		Configuration des activités	
		Dispersion géographique	Concentration géographique
Coord des activités	élevée	Fort investissement l'étranger et coordination forte avec les filiales	Stratégie globale pure
	faible	Stratégie multidomestique	Stratégie basée sur l'exportation avec un marketing décentralisé

2.3 La stratégie d'internationalisation

- Le développement international se justifie par la combinaison de trois types d'avantages potentiels :
 - Des avantages spécifiques ou monopolistiques ,
 - Des avantages de localisation
 - Des avantages d'internalisation

2.3 La stratégie d'internationalisation

Avantage spécifique O	Avantage de localisation L	Avantage d'internalisation I
Propriété technologique	Ecart de coût des facteurs	Contrôle de la fabrication
Différenciation des produits	Qualité des facteurs	Contrôle des débouchés
Economies d'échelle	Coûts de transport et de communication	Possibilités d'entente
Ressources disponibles en capitaux, hommes	Proximités de marchés	Négociation avec les pouvoirs locaux
Expérience antérieure en multinationalisation	Distance psychologique	

3 Les différentes mise en œuvre de la stratégie choisie

- Stratégies décroissance externe
- stratégie de croissance interne



3.1 Les stratégies de croissance externe

- **Croissance externe :**
 - tout développement qui se fait avec l'aide de **compétences externes**
 - Alliances et coopérations stratégiques.
 - Fusions et acquisitions peuvent apporter les ressources et compétences dont l'entreprise a besoin.

3.1.1 Les alliances stratégiques

- Facteurs favorables aux alliances
 - L'importance des économies d'échelle et les effets d'expérience
 - La rapidité d'évolution des technologies
 - L'importance des investissements en R et D



3.1.1 Les alliances stratégiques

- **Facteurs favorables aux alliances**
 - Le **coût d'entrée** sur de nouveaux marchés
 - Les **risques opérationnels**
 - la **globalisation des marchés** et la concurrence nécessite parfois une présence et des moyens élargis

3.1.1 Les alliances stratégiques

- On peut classer les coopérations en deux grandes catégories :
 - Les alliances supplémentaires
 - ont pour objectif la mise en commun de ressources de même nature afin :
 - d'obtenir une taille critique sur un marché,
 - de réaliser des économies d'échelle
 - de bénéficier d'effets d'expérience.

3.1.1 Les alliances stratégiques

- On peut classer les coopérations en deux grandes catégories :
 - Les alliances complémentaires
 - Lorsque les compétences de chaque entreprises sont différentes



3.1.1 Les alliances stratégiques

- **Avantages des alliances**
 - Souplesse
 - Autonomie



3.1.1 Les alliances stratégiques

- **Inconvénients des alliances**
 - **Coûts de coordination.** La coopération soutenue entre partenaires réclame
 - du temps
 - et des ressources.
 - **Coûts de négociation :**
 - répartition des tâches
 - des risques
 - et des bénéfices.
 - **Risque de déséquilibre dans la position concurrentielle** de chacun des partenaires

3.1.2 Acquisitions et fusions

- Pourquoi acquérir?
 - Réaliser des synergies opérationnelles et ou financières
 - Complémentarité géographique ou complémentarités produits
 - Réaliser des économies d'échelle
 - Améliorer la coordination entre activités
 - Transférer des modes de gestion uniques à d'autres entreprises
 - Utiliser des surplus de liquidités pour des investissements rentables
 - Acheter des actifs sous évalués pour les revendre à bon prix
 - Rechercher la rapidité, anticiper la concurrence et dominer le marché