

## **CHAPITRE IV : LES PRINCIPALES STRATEGIES DES ENTREPRISES**

Le diagnostic stratégique aboutit pour l'entreprise à l'identification d'un ou plusieurs avantages concurrentiels sur lesquels les choix stratégiques reposent. Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques choix stratégiques types :

- ✓ Doit-on se spécialiser ou se diversifier ?
- ✓ Est-il préférable de dominer par des coûts plus bas ou de se différencier ?
- ✓ Faut-il faire faire (externaliser) ou faire soi-même en intégrant ses partenaires (intégration)?

### **SECTION I : LA STRATEGIE DE SPECIALISATION ET DE DIVERSIFICATION**

#### ***I. LA STRATEGIE DE SPECIALISATION :***

##### ***1. Définition :***

La spécialisation consiste pour l'entreprise à concentrer son activité sur un métier, c'est-à-dire un nombre limité de produits ou de clientèles.

##### ***2. Les différentes formes de spécialisation :***

La stratégie de spécialisation peut être menée de différentes façons : l'entreprise peut se spécialiser sur un produit ou sur un créneau délaissé par les concurrents.

##### ***✓ La spécialisation sur un produit phare :***

Quand une entreprise a mis au point un produit innovant ayant des caractéristiques uniques pour les consommateurs, elle peut chercher à centrer toute son activité sur sa commercialisation.

##### ***✓ La spécialisation sur un créneau délaissé par la concurrence :***

L'entreprise peut chercher à se spécialiser sur un créneau de marché où l'on note l'existence d'une clientèle avec des besoins très spécifiques ou des techniques de production très particulières.

##### ***3. Les avantages de la spécialisation***

- ✓ La gestion de l'entreprise est simplifiée et les ressources sont concentrées sur le métier unique ;
- ✓ L'entreprise donne une image de spécialiste donc de performance

##### ***4. Les limites de la spécialisation***

- ✓ Risque de saturation du marché car le succès de l'entreprise dépend d'un seul produit
- ✓ Nécessite de suivre les innovations technologiques
- ✓ Difficultés de reconversion en cas de changement défavorable de l'environnement
- ✓ La spécialisation entraîne aussi pour l'entreprise le risque d'être copiée par ses concurrents et donc de perdre son leadership sur le marché.

## **II. LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION :**

### **1. Définition**

La stratégie de diversification consiste, à l'inverse de la spécialisation, à produire plusieurs types de produits qui répondent à des besoins différents. Elle consiste donc à acquérir des savoir-faire multiples, de façon à pouvoir exploiter des métiers différents, sans relations techniques ou commerciales entre eux.

### **2. Les différentes formes de diversification :**

La diversification peut prendre différentes formes :

#### **✓ La diversification concentrique :**

Elle a lieu quand l'entreprise développe des activités complémentaires situées en amonts ou en aval pour mieux satisfaire la clientèle.

#### **✓ La diversification conglomerale :**

Elle a lieu quand l'entreprise intègre des activités n'ayant aucun lien entre elles pour développer son chiffre d'affaires.

### **3. Les avantages de la diversification :**

- ✓ Permet de répartir les risques de marché (baisse de la consommation, apparition d'un produit substituable...) sur plusieurs produits.
- ✓ Permet aussi d'améliorer la rentabilité de l'entreprise à travers le cumul de bénéfice.
- ✓ Permet d'exploiter des synergies lorsque les métiers sont liés dans la relation client

### **4. Limites de la diversification :**

- ✓ Entraîne une gestion lourde et complexe.
- ✓ Présente un risque financier : en effet, plusieurs métiers impliquent plusieurs stratégies et donc des investissements importants (Certains investisseurs et actionnaires préfèrent des stratégies claires, simples et une maximisation du retour sur investissement).
- ✓ Difficultés pour financer son développement
- ✓ Dispersion des ressources de l'organisation

## **SECTION II : LA STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS ET LA**

### **STRATEGIE DE DIFFERENCIATION**

#### **I. LA DOMINATION PAR LES COÛTS**

##### **1. Définition**

La domination par les coûts est une stratégie qui a pour objectif de rechercher à baisser les coûts supportés par l'entreprise. Ainsi l'entreprise peut diminuer les prix de ses produits et gagner des parts de marché au détriment des concurrents.

Pour y parvenir, l'entreprise peut se baser sur l'expérience qui est une connaissance acquise par la longue pratique. Dans ce cadre, l'expérience accumulée, suite à une longue période de production d'un bien ou d'un service, devrait provoquer une réduction du coût unitaire.

## 2. Avantages et inconvénients

### Avantages

- ✓ Permet d'augmenter le CA et d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.
- ✓ Permet d'intégrer rapidement un marché même lorsqu'il semble saturé.
- ✓ Permet d'éliminer du marché des concurrents qui ne peuvent pas pratiquer le même prix.
- ✓ Permet de satisfaire une partie des consommateurs auparavant ignorés ou dont l'importance est sous-évaluée.

### 3. Limites de la domination par les coûts

- ✓ .Peut entraîner une guerre des prix ou modifier la perception des clients par rapport aux produits de l'entreprise
- ✓ La réduction des coûts implique de rechercher constamment des économies et notamment dans le domaine social (rémunérations, conditions de travail...), ce qui peut nuire à la performance globale de l'entreprise (économique et sociale).

## II. LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION

### 1. Définition

La stratégie de différenciation consiste à proposer des produits (biens ou services) qui seront perçus comme différents et, bien sûr, meilleurs que ceux proposés par les concurrents.

C'est une stratégie qui permet à une entreprise de faire face à la concurrence en se basant sur les caractéristiques de ses produits. Elle est basée sur des innovations techniques ou commerciales, des caractères distinctifs par rapport à ceux des concurrents.

### 2. Avantages et inconvénients

#### Avantages

- ✓ Permet de se démarquer des concurrents et de capter une partie du marché.
- ✓ Permet également de fidéliser les clients en renouvelant et en améliorant l'offre en permanence.

#### Inconvénients

- ✓ Se différencier et faire évoluer son offre comprend une part de risque dans la mesure où, dans l'absolu, rien ne garantit que cette offre aille susciter l'adhésion des clients
- ✓ Offre un positionnement commercial spécifique qui consiste à s'adresser à une partie des consommateurs riches seulement
- ✓ Elle nécessite des investissements élevés en termes de recherches et développement

### **SECTION III : STRATEGIE D'INTEGRATION ET STRATEGIE D'EXTERNALISATION**

La recherche de la meilleure position concurrentielle sur le marché peut pousser une entreprise à nouer des partenariats avec des acteurs extérieurs.

#### ***I. L'INTEGRATION***

##### ***1. Définition***

La stratégie d'intégration consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles. Elle peut se situer en amont du processus de production (tournées vers les fournisseurs et les approvisionnements)

**Exemple** : Michelin qui rachète des plantations d'hévéas, matières premières pour les pneus.

Elle peut se situer en aval (tournées vers les distributeurs) **Exemple** : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe.

Elle est totale ou verticale (quand toutes les activités sont maîtrisées par la même entreprise). C'est le cas de l'entreprise **Total** qui intègre les activités de recherche de pétrole ; d'extraction ; de raffinage et de distribution de carburant.

##### ***2. Avantages et inconvénients***

###### **Avantages**

- ✓ Permet une meilleure maîtrise du processus de production puisque l'ensemble de la chaîne (approvisionnement, production, distribution) est sous le contrôle direct de l'entreprise.
- ✓ Permet d'assurer la sécurisation des approvisionnements et l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs.
- ✓ Permet un meilleur contrôle de la relation avec les clients (prix pratiqués, positionnement des produits, garanties, SAV...).

###### **Inconvénients**

- ✓ Gestion complexe et plus coûteuse du fait des nombreuses étapes intégrées du processus de production (ce que l'on appelle « les coûts de coordination »).
- ✓ Risque d'avoir une organisation de la production peu réactive et peu flexible.
- ✓ Lourdeur des investissements à assurer tout au long du processus de production.

#### ***II. LA STRATEGIE D'EXTERNALISATION***

##### ***1. Définition***

La stratégie d'externalisation consiste à transférer une partie de l'activité ou des fonctions (non stratégiques) de l'entreprise à une autre entreprise ou partenaire extérieure.

##### **2. Les différentes formes d'externalisation**

L'externalisation peut prendre plusieurs formes : sous-traitance, franchise

- **La sous-traitance :**

Elle consiste à confier à une autre entreprise la réalisation partielle ou totale de la production.

- **La franchise**

Elle conduit une entreprise à communiquer de façon permanente un savoir-faire, une assistance commerciale ou technique et le droit d'utiliser ses signes distinctifs (logo, marque...) à des revendeurs ou prestataires de services. En échange, ceux-ci lui versent une redevance

### **3. Avantages et inconvénients**

#### **Avantages**

- ✓ Permet de faire des économies en recourant à un prestataire spécialisé, et donc efficace, dans son domaine d'activité.
- ✓ Permet de bénéficier d'un savoir-faire particulier auprès des partenaires
- ✓ Permet également de rendre les coûts de production plus flexibles en s'ajustant plus rapidement à l'évolution de la demande (il est plus simple et rapide de réduire le niveau des commandes que de réorganiser la production en interne).
- ✓ En externalisant certaines fonctions ou une partie de la production, l'entreprise peut se concentrer sur son cœur de métier et développer plus facilement un avantage concurrentiel

#### **Inconvénients**

- ✓ Entraîne une perte de la maîtrise des fonctions externalisées.
- ✓ Entraîne une dépendance de l'entreprise vis à vis de ses fournisseurs
- ✓ Problème de qualité du sous-traitant
- ✓ Risque de fragiliser l'entreprise si elle externalise des fonctions clés (recherche et développement, système d'information, ressources humaines...),