

CHAPITRE 4 : LES OPTIONS STRATEGIQUES

À l'issue du diagnostic stratégique l'entreprise doit tout d'abord définir, au niveau global, les domaines d'activités sur lesquels elle souhaite être présente. Deux stratégies sont possibles : la spécialisation ou la diversification. L'entreprise doit également choisir un positionnement sur la filière. Deux stratégies s'offrent alors à elle : l'intégration et l'externalisation.

SECTION 1 : LES STRATEGIES GLOBALES

I. Stratégie de spécialisation ou de diversification

1- La stratégie de spécialisation

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences.

Selon **I. Ansoff** cette stratégie peut prendre 3 formes : la pénétration de marché, l'extension du marché et le développement de produits.

- **La pénétration de marché** consiste à se centrer sur le couple produit existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels
- **L'extension du marché** consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants
- **Le développement de produits** consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants

Avantages	Risques
– Simplicité de gestion de l'entreprise. – Image de spécialiste. – Réalisation des économies d'échelle liées à l'expérience acquise. – Concentration des ressources et compétences.	– Vulnérabilité en cas d'évolution défavorable de l'environnement. – Risque de rigidité organisationnelle. – Capacité d'adaptation et de changement parfois limitée.

2- la stratégie de diversification

La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres.

Selon **I. Ansoff**, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes : concentrique ou conglomerale.

- La diversification est **concentrique** quand les nouvelles activités de l'entreprise ont un lien avec son métier d'origine. La logique de diversification est de compléter ou d'étendre l'offre de l'entreprise
- La diversification est **conglomerale** quand il n'y a pas de lien entre les différents métiers de l'entreprise. La logique de diversification est ici purement financière.

Avantages	Limites
– Répartition des risques sur plusieurs activités. – améliorer la rentabilité en investissant dans des secteurs plus rentables – Acquisition et maîtrise de nouvelles compétences.	– Complexité et lourdeur de gestion. – Risque de dilution de l'identité de l'entreprise. – Éparpillement des efforts, dispersion des ressources entre plusieurs activités

Les difficultés de la diversification conduisent les entreprises à **se séparer de certaines activités pour se concentrer sur d'autres**.

II. Stratégie d'intégration et d'externalisation

1-La stratégie d'intégration

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.

L'intégration est mise en place pour créer une association plus ou moins poussée :

- Elle est totale quand toutes les activités sont maîtrisées par la même entreprise. Il ya alors formation d'une filière (une compagnie pétrolière intègre les activités de recherche de pétrole, d'extraction, de raffinage et de distribution) ;
- Elle peut se situer en amont, l'intégration vise ici les fournisseurs. Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour les pneus
- Elle peut se situer en aval, l'intégration vise ici les commercialistes. Exemple : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe.

Avantages	Limites
– Réduction des couts du fait de la suppression de la marge des intermédiaires – sécurisation et contrôle des différentes étapes de production – Coordination de l'ensemble des activités au sein du métier principal	– couts élevés car une intégration globale demande beaucoup de ressources financières mais aussi humaines pour coordonner – Risque d'être moins performante dans son activité principale en réalisant toutes les activités en interne – Tout problème dans une activité entraine une répercussion sur toute l'entreprise

2-la stratégie d'externalisation

L'externalisation désigne la décision prise par une entreprise de **recourir à un prestataire extérieur**, souvent dans une perspective de **long terme**, pour faire tout ou une partie d'une ou plusieurs fonctions.

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

- **La sous-traitance** : consiste à confier à une autre entreprise la réalisation partielle ou totale de la production ;

- la **co-traitance** : l'entreprise et un partenaire extérieur réalisent en commun une activité précise
- La **concession** est un contrat par lequel une entreprise s'engage à approvisionner une autre entreprise en produits de sa marque contre certaines obligations.
- La **franchise** 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.

Avantages	Risques
– bénéficier des services d'un spécialiste – Se recentrer sur son métier de base et rester rentable – être plus flexible face aux évolutions de l'environnement	– dépendance vis-à-vis des partenaires extérieurs – Pertes de savoir-faire, de compétences liées à l'externalisation voire disparition d'un des métiers de l'entreprise – Maitrise des opérations peut s'en trouver affectée du fait de la perte de leur confidentialité - Cohésion sociale des salariés

Section 2 : LES STRATEGIES DE DOMAINE

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit bâtir pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) une stratégie spécifique qui lui permettra d'affronter ses concurrents dans ce domaine.

Mickael Porter a défini trois stratégies de domaine, qu'il appelle « stratégies de base ou stratégies génériques » : la stratégie de **domination par les coûts**, la stratégie de **différenciation** et la stratégie de **focalisation**.

I- La stratégie de domination par les coûts

Une stratégie de domination par les coûts consiste pour une entreprise à chercher à réduire ses coûts pour proposer des prix plus bas que ses concurrents. La domination par les coûts est souvent associée à une stratégie de volume Elle repose sur l'effet d'expérience.

Avantages	Risques
– rentabilité importante – protection vis à vis concurrents – une position forte face à une guerre des prix	- une guerre des prix qui peut s'avérer dommageable pour toutes les entreprises du secteur - apparition de produits de substitution ou imitations (produits contrefaits) - évolution des attentes du marché : les consommateurs préfèrent s'orienter vers des produits « haut de gamme » ;

II- La stratégie de différenciation

Une stratégie de différenciation consiste pour une entreprise à rendre unique aux yeux du consommateur son ou ses produits : biens ou services.

La stratégie de différenciation ne s'appuie pas sur le prix, mais sur des qualités objectives du produit (ou sur des impressions plus subjectives du consommateur) : image de marque, service, conditionnement esthétique...

Avantages	Risques
– pratiquer des prix de vente élevés avec de fortes marges ; – créer des barrières à l'entrée (avec des brevets ou une marque) et fidéliser sa clientèle - échapper à une guerre des prix	– imitation par des concurrents situés dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre – perte de perception de la différence par la clientèle - excès de surcoût lié à la différenciation

III- La stratégie de focalisation

La focalisation consiste pour l'entreprise à développer son activité sur un produit (niche) ou un segment de marché particulier (créneau). Du fait des moindres coûts et risques de cette stratégie, la focalisation intéresse généralement les PME ou les nouveaux entrants dans un secteur donné.

Avantages	Risques
–éviter d'entrer en concurrence avec de grandes entreprises – bien connaître les attentes des clients concernés, y répondre et fidéliser ainsi sa clientèle	– En cas de variation de la demande, risque de disparition - le segment étroit sur lequel l'entreprise intervient peut aussi être convoité par d'autres entreprises du fait même de sa rentabilité