

**CHAPITRE 11 – LES STRATEGIES GLOBALES ET LES STRATEGIES DE DOMAINE**

**I - LES STRATEGIES GLOBALES**

**→ Qu'est-ce qu'une stratégie globale ?**

La stratégie globale (ou *corporate*) concerne toute l'entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales :

- La spécialisation (faire une seule activité)
- La diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées)
- L'intégration (faire tout, tout seul)
- L'externalisation (faire-faire)

**A - QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE DE SPECIALISATION ?**

La spécialisation consiste pour une entreprise à se concentrer sur un seul métier dans lequel elle déploie ses ressources et compétences. Selon Ansoff, elle peut prendre 3 formes :

- La pénétration de marché : consiste à se centrer sur le couple produits 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	Limites
<p>Elle permet à l'entreprise de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer un avantage concurrentiel fort, en concentrant ses ressources et compétences dans un métier</li> <li>▪ Réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise</li> <li>▪ Développer une image positive de spécialiste dans son domaine.</li> </ul>	<p>Elle comporte deux inconvénients majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elle présente des risques en cas de saturation de la demande, d'apparition de produits de substitution, de maturité technologique</li> <li>▪ La forte spécialisation des équipements et des hommes engendre des rigidités</li> </ul>

**B - QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE DE DIVERSIFICATION ?**

La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. Selon Ansoff, c'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits. Elle peut prendre deux formes : concentrique ou conglomerale.

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 2 – Elaborer une stratégie

#### 2.3 – Effectuer des choix stratégiques

- 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 **conglomérale** quand il n'y a pas un lien entre les différents métiers de l'entreprise. La logique de diversification est ici purement financière. Le but est de placer des excédents de ressources sur un marché porteur afin de bénéficier des opportunités de ce marché

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Obtenir des synergies entre ses différentes activités</li><li>▪ Investir dans des domaines porteurs et améliorer sa rentabilité</li><li>▪ Limiter les différents risques et les répartir entre plusieurs activités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elle nécessite des investissements et des financements pour chacune des activités</li><li>▪ Elle entraîne une dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise entre plusieurs activités</li><li>▪ La gestion de l'entreprise diversifiée peut devenir complexe et lourde</li></ul>

### C - QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE D'INTEGRATION ?

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 peut prendre quatre directions : intégration verticale amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration totale.

- L'intégration est **verticale amont** lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque là par les fournisseurs. Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour ses pneus
- L'intégration est **verticale aval** lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits. Exemple : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe
- L'intégration est **horizontale** lorsque l'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances. Exemples : Renault a pris le contrôle de Nissan, Peugeot a réalisé une alliance avec Mitsubishi
- L'intégration est **globale** lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sécuriser les approvisionnements et/ou débouchés et s'approprier la valeur ajoutée des clients et des fournisseurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elle nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l'entreprise gère plusieurs métiers</li></ul>

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 2 – Elaborer une stratégie

### 2.3 – Effectuer des choix stratégiques

<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mieux coordonner les activités amont et/ou aval avec les activités actuelles pour rationaliser l'organisation et en diminuer les coûts</li><li>▪ Atteindre la taille critique lors des opérations de rachat de concurrents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elle est coûteuse et risquée si le secteur est de faible rentabilité</li><li>▪ Tout problème dans une activité entraîne des répercussions sur l'ensemble de la firme</li></ul>
--	--

#### D - QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE D'EXTERNALISATION ?

La stratégie d'externalisation consiste pour une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

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

- **La sous-traitance** : une entreprise, donneur d'ordres, confie une partie de sa production ou certaines étapes de sa fabrication à une autre entreprise, le sous-traitant. La sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence spécialisée (sous-traitance de spécialité) ou de remédier à des insuffisances de capacité de production (sous-traitance de capacité)
- **La franchise** : contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services. Le franchiseur transmet son savoir faire au franchisé contre le versement de royalties. Exemples : Mac Donald, Brioche dorée, Century 21...
- **L'externalisation des fonctions de soutien** : il s'agit de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (comptabilité, finance, paie...)

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elle permet à l'entreprise de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité de ses produits puisqu'elle a recours à des entreprises spécialisées dans l'activité qu'elle leur confie</li><li>▪ Elle permet à l'entreprise d'être plus flexible face aux évolutions de l'environnement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risque de <b>dépendance</b> vis-à-vis des prestataires extérieurs</li><li>▪ L'entreprise risque de <b>perdre des ressources et des compétences stratégiques</b> et distinctives pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents</li><li>▪ <b>Conflits sociaux</b> liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur</li></ul>

# PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

THEME 2 – *Elaborer une stratégie*      2.3 – *Effectuer des choix stratégiques*

## II – LES STRATEGIES DE DOMAINE

### → *Qu'est-ce qu'une stratégie 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 applicables au niveau des DAS, qu'il appelle «stratégies de base ou stratégies génériques» :

- La stratégie de domination par les coûts
- La stratégie de différenciation
- La stratégie de focalisation

#### A – QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS ?

La stratégie de domination par les coûts consiste à atteindre, à qualité égale, des coûts inférieurs à ceux de la concurrence. Par cette stratégie, l'entreprise vise l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur les coûts en s'adressant à une cible large. Cette stratégie est utilisée dans des secteurs où les produits sont peu différenciés et où le critère prix est essentiel dans l'acte d'achat. Les coûts faibles peuvent être obtenus :

- En augmentant la quantité produite, l'entreprise réduit le coût unitaire de production car les coûts fixes sont répartis sur un nombre d'unités plus important
- Par l'obtention de la taille critique : taille minimale pour pouvoir entrer et se développer sur un marché
- Par une avancée technologique ou la possession d'un brevet

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cette stratégie permet d'accroître le chiffre d'affaires, d'augmenter les parts de marché et d'améliorer la rentabilité</li><li>▪ Elle permet d'éliminer du marché ou d'affaiblir les concurrents qui ne peuvent pas pratiquer les mêmes prix</li><li>▪ L'existence de coûts faibles constitue une barrière à l'entrée pour de nouvelles entreprises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Si la concurrence est vive, cette stratégie peut conduire à la guerre des prix qui peut s'avérer dommageable pour toutes les entreprises du secteur</li><li>▪ Elle nécessite des investissements importants dans le domaine de la production ce qui réduit la capacité d'innovation</li></ul>

#### B – QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE DE DIFFERENCIATION ?

La stratégie de différenciation consiste à offrir un produit ou un service qui soit perçu comme différent de ceux des concurrents. La différenciation peut porter sur plusieurs aspects :

- Les caractéristiques du produit fiabilité, qualité, sécurité, technologie et innovation...

## PARTIE 1 – FINALISER ET DECIDER

### THEME 2 – Elaborer une stratégie

#### 2.3 – Effectuer des choix stratégiques

- Les services liés au produit conseils personnalisés, service après-vente...
- Le mode de distribution
- Le conditionnement des produits

La différenciation peut prendre deux orientations : la différenciation par le haut consiste à pratiquer des prix élevés justifiés par le caractère unique du produit. La différenciation par le bas consiste à dépouiller le produit de tout superflu afin de pratiquer des prix bas (Low cost).

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ D'éviter une concurrence directe avec les entreprises qui mènent une stratégie de domination par les coûts</li><li>▪ De créer des barrières à l'entrée (avec des brevets ou une marque) et de fidéliser sa clientèle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Les clients doivent percevoir nettement la différence entre l'offre de l'entreprise et l'offre des concurrents</li><li>▪ L'entreprise doit pouvoir préserver sa position unique en rendant ses facteurs de différenciation difficiles à imiter</li></ul>

### C – QU'EST-CE QUE LA STRATEGIE 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. Cette stratégie peut se justifier par :

- La détention d'avantages comparatifs de l'entreprise en termes de coûts ou en termes de différenciation
- Le désintérêt des concurrents car le produit nécessite des investissements dont la rentabilité est insuffisante
- L'incapacité de l'entreprise à soutenir une guerre des prix avec ses concurrents

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ D'éviter d'entrer en concurrence avec de grandes entreprises</li><li>▪ De mieux connaître les attentes des clients concernés, d'y répondre et de les fidéliser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elle rend l'entreprise dépendante d'un segment qui peut s'avérer trop étroit et sur lequel la demande peut décliner pour diverses raisons</li><li>▪ Le segment étroit sur lequel l'entreprise intervient peut aussi être convoité par d'autres entreprises du fait même de sa rentabilité</li></ul>