

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

Toute entreprise ambitieuse de se développer et donc de s'agrandir en recherchant la croissance. Elle peut l'obtenir à partir de **3 choix essentiels**.

- ✓ Choix de **croissance** du **point de vue économique** (1 ou plusieurs métiers et des DAS)
 - ✓ Choix de **croissance** du **point de vue géographique** (local, national ou international ?)
- ✓ Choix de **croissance** d'un **point de vue juridique** (les stratégies précédentes seront-elles réalisées en toute indépendance juridique ou en créant de nouveaux liens juridiques).

I) Les stratégies de croissance au niveau économique

A) Les stratégies globales

1) Stratégies de spécialisations

L'entreprise s'agrandit en exerçant un seul métier. Elle reste donc à un même niveau de production. On parle alors de **croissance HORIZONTALE**. C'est la stratégie la plus répandue notamment dans les PME. avec la crise, les entreprises recherchent l'excellence, elles ont donc tendance à opérer pour une **stratégie de recentrage sur le métier d'origine**.

On distingue :

- **Les PME** : généralement spécialisées dans une étroite **monoproduction** à savoir les produits indifférenciés pour une clientèle : **stratégie de niche innovante**.
- **Les GE** : ont 2 options :
 - ⇒ **Stratégie de gamme de produits**. Une gamme regroupe les produits vendus par une entreprise visant à satisfaire un même besoin. Profondeur, Largeur et Longueur de gamme.

Soit l'entreprise se spécialise dans bas de gamme / haut de gamme. Soit l'entreprise se généralise (bas à haut de gamme).

- ⇒ **Stratégie de clientèle** : elle consiste à proposer le même produit mais avec des prix différents pour la clientèle
- ⇒ **Avantages/inconvénients (voir tableau récapitulatif)**.

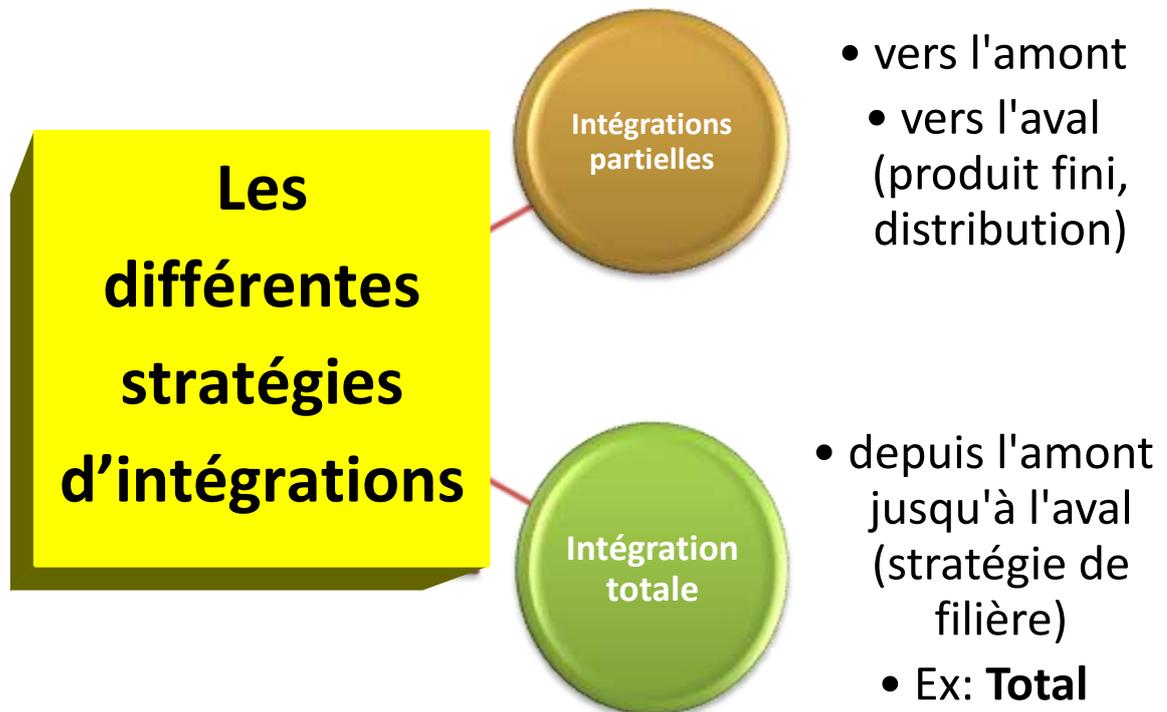
2) Stratégies d'intégration

L'entreprise s'agrandit en développant son activité dans des étapes complémentaires intervenant aux différents stades successifs d'un même processus de production depuis la matière première jusqu'à la distribution.

On parle encore de **croissance verticale** (*spécialisation = croissance horizontale*). Dans cette stratégie, l'entreprise va avoir tendance à faire en **interne** toutes les étapes de la production (*stratégie d'intégration ; stratégie de croissance verticale ; stratégie d'internalisation*).

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

*L'inverse de cette stratégie est la **stratégie d'externalisation**.*



⇒ Avantages/inconvénients (voir tableau récapitulatif).

3) Stratégie de diversification

L'entreprise s'agrandit en ajoutant à son activité initiale **de nouvelles activités** n'ayant **aucun rapport les unes aux autres**. C'est la **croissance conglomérale**. L'entreprise est appelée **conglomérat**.

Cette stratégie entend

- une diversification technique (**matières premières, qualification** procédés de fabrication) 2 axes techniques.
- et une diversification commerciale (**nouveaux produits** et **nouveaux marchés et clientèles**). 2 axes commerciaux.
- Si l'entreprise assure **moins de 4 axes**, **diversification partielle**.
- Si l'entreprise assure les **4 axes**, on parle de **diversification intégrale**.

⇒ Avantages/inconvénients : voir tableau récapitulatif.

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

4) Stratégie d'externalisation

L'entreprise **fait faire une partie de son activité** par une **entreprise extérieure**. Il existe différentes formes d'externalisation :

- ® **Sous-traitance** : de **capacité** (entreprise donneuse d'ordre sait faire mais **débordée par demande**) et de **spécialité** (entreprise donneuse d'ordre **ne sait pas faire**).
- ® **Intérim** : le salarié est embauché temporairement mais n'appartient pas à l'entreprise à laquelle il est temporairement rattaché.
- ® **Concession** : accord commercial qui donne l'exclusivité de vente à une entreprise extérieure dans une zone géographique précise.

Ex : concessionnaires automobiles, tabac etc.

- ® **Franchise** : accord commercial accompagné d'un brevet autorisant l'entreprise à utiliser le nom d'une autre entreprise ainsi que son savoir-faire.

⇒ **Avantages/inconvénients : voir tableau récapitulatif.**

B) Les stratégies de domaines

Alors que les stratégies globales sont obligatoires, les stratégies de domaines (**ou stratégies génériques**) n'existent que si l'entreprise développe des **DAS**.

Les entreprises concurrentes ayant le même DAS peuvent tout à fait réussir et avoir un avantage concurrentiel en adoptant des stratégies différentes.

Le but ultime étant de se démarquer de la concurrence. Il existe donc 3 façons de se démarquer de la concurrence :

1) La stratégie de domination par les coûts (ou Low-Cost Strategy)

Cette stratégie **offensive** qui consiste pour une entreprise à profiter soit de **sa production de masse** (*pour bénéficier d'économie d'échelle*) soit d'avoir **des coûts de productions plus faibles** (PED – dumping fiscal, social, main-d'œuvre) et ainsi les répercuter sur les prix de vente. Les concurrents ne peuvent alors pas suivre.

⇒ **Avantages/inconvénients : voir tableau récapitulatif.**

2) Stratégie de différenciation

Cette stratégie **défensive** consiste pour une entreprise à jouer sur toutes les caractéristiques de son produit (marque, technologie, qualité, services, innovation) pour donner l'impression d'un **produit unique** et ainsi pratiquer **le prix souhaité** (généralement plus élevé).

Ex : Apple

⇒ **Avantages/inconvénients : voir tableau récapitulatif.**

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

3) Stratégie de focalisation (ou de segmentation)

Définition : L'entreprise va-t-elle s'agrandir en restant sur les marchés locaux ou nationaux, ou au contraire, étendre cette stratégie **défensive** consistant à se spécialiser dans un segment particulier en visant une clientèle bien spécifique qu'elle va fidéliser par son expérience.

⇒ **Avantages/inconvénients : voir tableau récapitulatif.**

II) Les stratégies de croissance – vision géographique

Marchés à l'étranger (*stratégies d'internationalisation*)

A) Les différentes étapes de l'internationalisation des entreprises

1) L'entreprise exportatrice

C'est une **internationalisation à but commercial** qui ne nécessite pas une présence permanente de l'entreprise à l'étranger :

Soit l'entreprise ne souhaite **pas envoyer de forces de ventes à l'étranger** et dans ce cas, elle va chercher à **faire connaître ses produits** soit en participant à des **salons internationaux** ou en faisant de la **publicité dans les revues étrangères**.

Soit elle a les moyens d'envoyer une **force de vente à l'étranger** qui va prospecter le marché.

2) L'implantation commerciale

L'approvisionnement et la production s'effectuent toujours dans le pays d'origine mais les produits sont **vendus directement à l'étranger** grâce à une **présence permanente** de l'entreprise à l'**international** :

Soit l'entreprise ne souhaite pas investir à l'étranger (achat d'une franchise)

Soit l'entreprise réalise des investissements à l'étranger en créant une filiale de distribution

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

3) La FMN et la délocalisation de la production à l'étranger

Une FMN est une entreprise qui détient plusieurs filiales de production dans plusieurs pays. Dans ce cas, l'entreprise **délocalise** sa **production à l'étranger** en réalisant des **IDE** sous 3 formes :

- **Créer une entreprise à l'étranger**
- **Une participation à partir de 10% du capital d'une entreprise étrangère**
- **Rachat d'entreprise étrangère par fusion/absorption.**

On distingue 2 types de filiales de production :

- **Filiale relai**
- **Filiale atelier**

4) Les alliances internationales

De nos jours, les entreprises cherchent à contrôler sans avoir à trop investir. Pour cela, elles créent un partenariat

4 exemples :

- **Sous-traitance internationale**
- **Les usines clés-en-main (apporte son savoir-faire et son enseigne)** facilitent le transfert de technologie
- **Les contrats de gestion** (hôtellerie par exemple). C'est un contrat par lequel un **investisseur assure l'ensemble de la construction d'un ensemble industriel** à l'étranger et en **confie la gestion** à un tiers payant un loyer ainsi qu'une redevance pour le droit d'utilisation de la marque.
- **Les filiales communes ou Joint Ventures.** Ce type d'entreprise située à l'étranger et possédée à **parts égales** par **2 ou plusieurs entreprises** dans le but d'entreprendre des **actions conjointes à l'étranger.**

B) Les avantages et inconvénients de l'internationalisation

Voir tableau récapitulatif général

III) Les stratégies de croissance au niveau juridique

Définition : les stratégies précédentes sont réalisées en toute **indépendance juridique** ou en **créant des liens juridiques avec d'autres entreprises**.

A) Stratégies de croissance internet ou organique

1) Définition

La croissance interne se réalise quand l'entreprise se développe et s'agrandit par ses propres moyens. L'entreprise conserve donc son **indépendance juridique**. Ainsi, par exemple, l'entreprise augmente son CA, son profit, investit, embauche, crée un nouvel établissement. Cette croissance n'est pas à confondre avec croissance autofinancée car **l'entreprise peut s'endetter en partie sans perdre pour autant son indépendance juridique**.

2) Avantages et inconvénients

(Voir tableau général)

B) Stratégies de croissance externe

1) Définition

Il y a **croissance externe** quand une entreprise **s'agrandit en rachetant en partie ou totalité une autre entreprise**. On parle alors de **regroupement d'entreprises** et il y a **perte d'indépendance juridique pour l'entreprise rachetée**. Ce mode de croissance se développe fortement dans les **GE et FMN**.

2) Différents procédés de regroupement

FUSION :

$$A+B=C$$

Adia + Eco = Adecco

ASSEDIC + ANPE) Pôle Emploi

ABSORPTION:

$$A+B = A' > A$$

Avantis + Sanofis = Avantis-Sanofis

BNP + Paribas = BNP Paribas

Mittal + Arcelor = Mittal

SCISSION:

$$A = A' + A''$$

PRISE DE PARTICIPATION :

Il s'agit de prendre le capital d'une entreprise soit de façon progressive (apport partiel actif) soit directement (par l'intermédiaire d'une OPA ou OPE)

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

3) Conséquence : la constitution de groupes

Une société-mère (*siège social*) qui détient le capital en partie ou totalité d'autres entreprises. Elle produit (*société exploitante*) soit elle se contente de définir la politique du groupe et de gérer les participations financières (holding).

Les filiales sont des entreprises possédées à plus de 50% par la société-mère (*filiales majoritaires*).

Les sous-filiales sont des entreprises possédées à plus de 50% par des filiales. Les prises de participations quand on contrôle une entreprise au-delà de 10%

C) Stratégie de croissance partagée ou conjointe

1) Définition

De plus en plus, les entreprises au lieu de se faire concurrence, cherchent à coopérer. Elles vont alors établir des relations contractuelles pour partager des compétences dans un ou plusieurs domaines. Cependant, elles gardent leur indépendance juridique.

2) Deux modes d'association

- **Stratégie de maillage (s'associer)**

C'est une **coopération interentreprises** qui consiste à **faire plus à plusieurs**. Ici, non seulement les entreprises sont **juridiquement indépendantes** mais également **économiquement indépendantes** puisque aucune ne domine l'autre.

Exemples :

GIE (Groupement d'Intérêt Économique)

Consortium : regroupement de GE pour améliorer les connaissances technique (Airbus)

CARTELS : entente productivistes pour faire pression sur les prix.

- **Stratégie d'impartition (ou externalisation)**

L'entreprise **fait faire par une autre entreprise** une partie de son activité. Ici, l'entreprise est toujours **juridiquement indépendante** mais il y a **dépendance économique** puisque une entreprise domine l'autre.

Exemples :

- *Sous-traitance*
- *Intérim*
- *Franchise*
- *Concession*

3) Avantages et inconvénients (voir tableau récapitulatif)

Management – Chapitre 6 – Effectuer des choix stratégiques

D) Conséquences de la croissance : la concentration

1) Définition

La **concentration** dans un secteur **augmente** lorsque la **production** est réalisée par de **moins en moins d'entreprise mais de tailles de plus en plus grandes**. Le degré de concentration d'un secteur est mesuré par la **part de marché** détenue par les **3 plus grandes entreprises du secteur**.

+ La concentration augmente, plus la concurrence baisse et plus les entreprises sont grandes.

2) Modalité de la concentration

- **Concentration technique :**
La taille des entreprises augmente par l'investissement et l'embauche. Ce mode de croissance est interne.
- **Concentration économique :**
La taille des entreprises augmente en multipliant le nombre d'établissements. Ce mode de croissance est interne.
- **Concentration financière :**
La taille des entreprises augmente car elles se groupent avec d'autres entreprises. La croissance est alors externe.

3) Avantages inconvénients

Voir tableau récapitulatif