

Chapitre 4 - Stratégie d'entreprise



Définition de la stratégie :

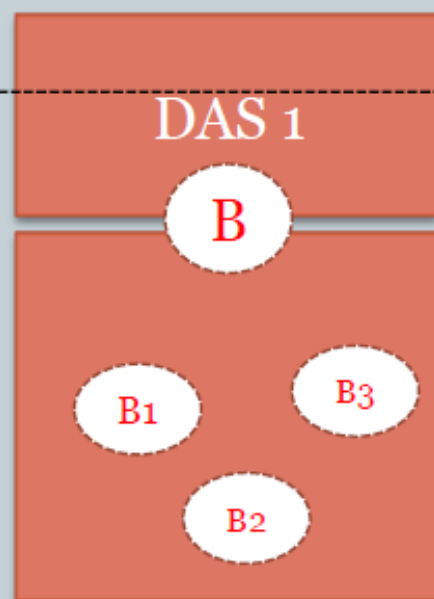
- La stratégie est un terme utilisé dans le domaine militaire. il vient du **grec “stratos”** qui veut dire armée
- La notion de stratégie est apparue dans l'entreprise dans les années 50
- La stratégie consiste donc à déterminer les objectifs à moyen terme (3 à 5 ans),

Distinction entre: Politique générale, Stratégie et Tactique:

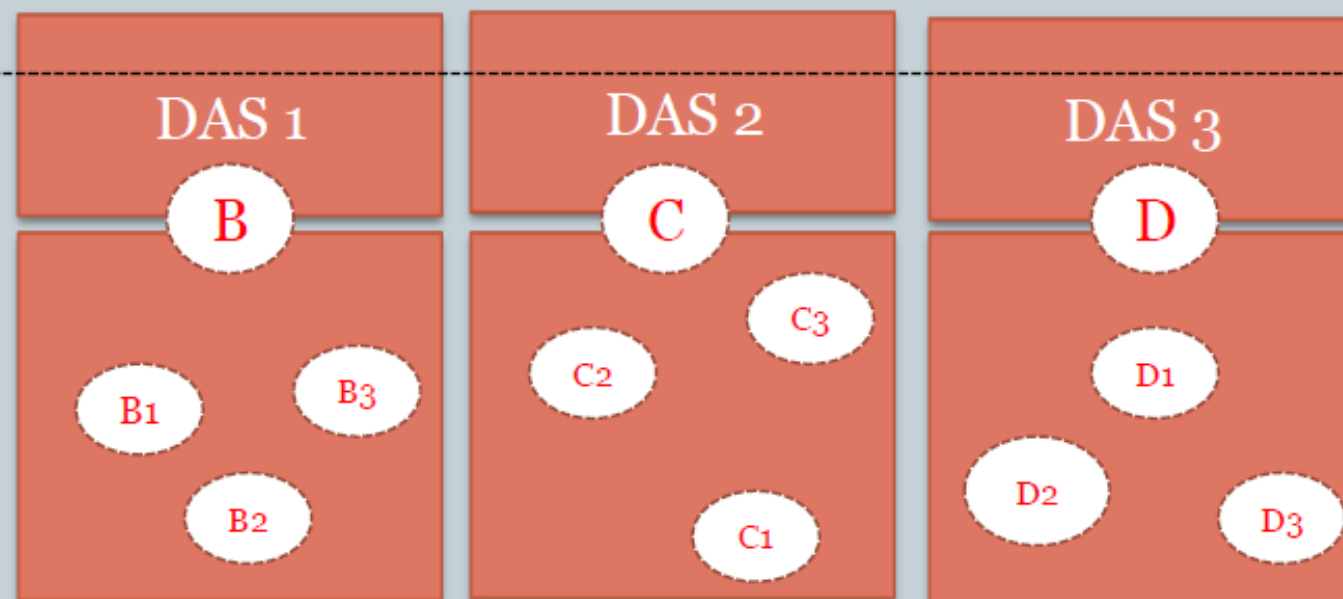
- La **politique générale** est l'expression des buts généraux de l'entreprise.
- La **stratégie** matérialise les buts en fixant les objectifs à moyen terme nécessaires à la réalisation de la politique générale.
- La **tactique** concerne les actions courantes à court terme permettant d'atteindre les objectifs.

L'entreprise est-elle présente sur 1 ou plusieurs domaines d'activités ?

PME
Mono-Produit
Mono-activité



ETI
Avec 3 domaines d'activités



Segmentation du groupe LVMH



5 DAS principaux

- **Mode & maroquinerie**

- **Louis vuitton** / Céline / Loewe / Berluti / Kenzo / **Givenchy** / Marc Jacobs / Fendi / StefanoBi / Emilio Pucci / Thomas Pink / Donna Karan / eLUXURY

- **Vins et spiritueux**

- Moët & Chandon / Dom Perignon / Veuve Clicquot / Krug / Mercier / Ruinart / Château d'Yquem / Hennessy / Belvédère / Chopin / Glenmorangie company / Domaine Chandon California / Bodegas Chandon / Domaine Chandon Australia / Cloudy Bay / Cape Mentelle / Newton / Terrazas de los Andes / Cheval des Andes / 10 cane / Wanjun Numanthia

- **Parfums & cosmétiques**

- **Parfums Christian Dior** / Guerlain / **Parfums Givenchy** / Kenzo Parfums / BeneFit Cosmetics Fresh / Make Up For Ever / Acqua di Parma / Perfumes Loewe

- **Montres & joaillerie**

- TAG Heuer / Zenith / Hublot / **Dior Montres** / FRED / Chaumet / De Beers

- **Distribution sélective**

- DFS group / Miami Cruiseline Services / Sephora / [Sephora.com](https://www.sephora.com) / Le bon marché / Samaritaine

Les différences entre segmentation marketing et stratégique

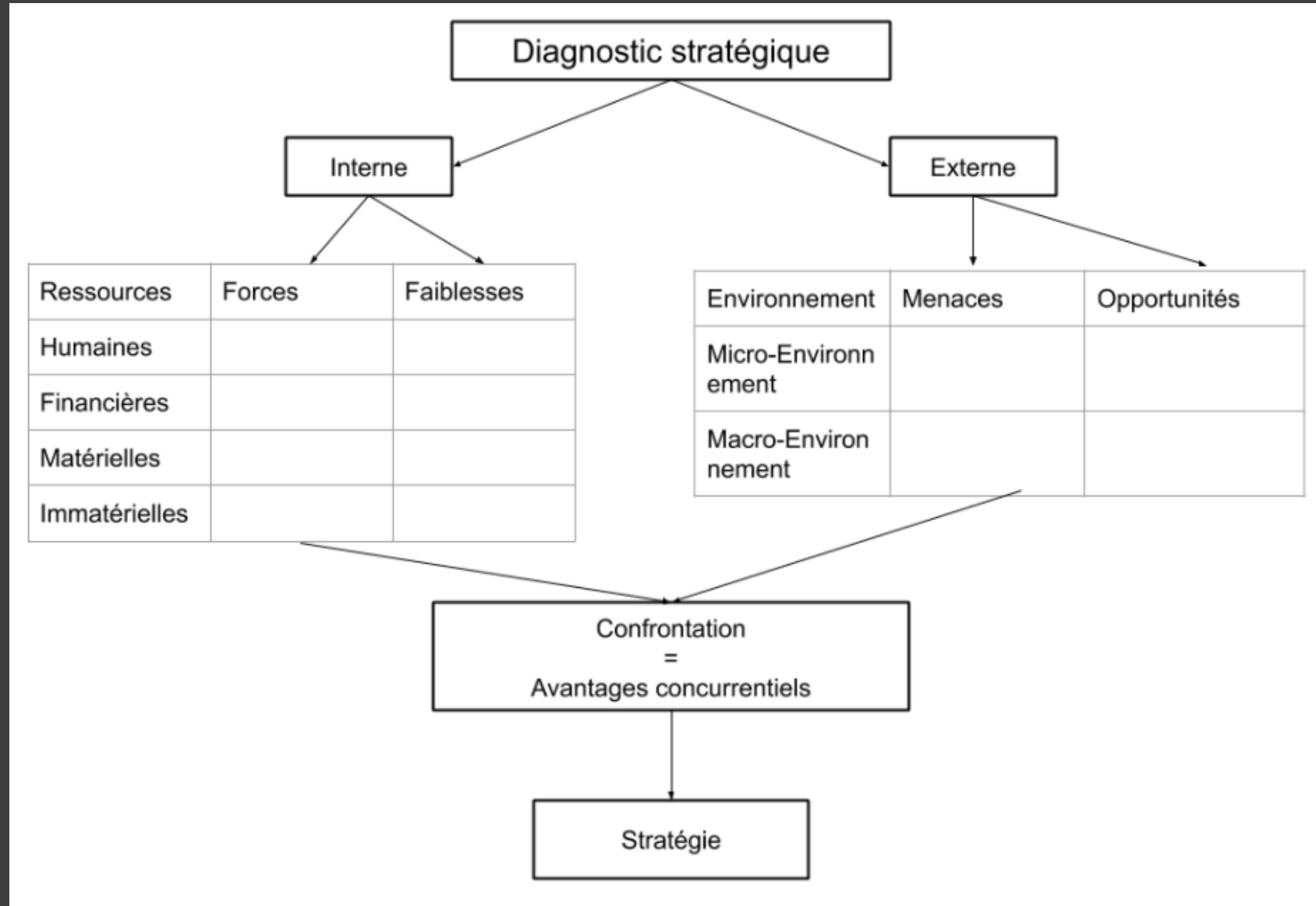
| Segmentation marketing | Segmentation stratégique |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Concerne un DAS de l'entreprise. | Concerne les activités de l'entreprise prises dans leur ensemble. |
| Vise à diviser les consommateurs en groupes de comportements d'achat homogènes (ex. : âge, sexe, catégorie socio-professionnelle). | Vise à diviser ces activités en groupes homogènes dédiés à un type de produit (ou de service). |
| Permet d'adapter les produits à la demande et de définir le marketing-mix. | Permet de révéler des opportunités de création et des nécessités de développement ou d'abandon de DAS. |
| Provoque des changements à court terme. | Provoque des changements à long terme. |

Le diagnostic stratégique

- Pour définir sa stratégie, l'organisation doit tout d'abord procéder à un **diagnostic stratégique** par :

Un **diagnostic stratégique interne** qui lui permet d'identifier ses **forces et faiblesses** en terme de compétences et de ressources.

Un **diagnostic stratégique externe** de façon à s'assurer de la capacité de l'organisation à transformer les **menaces** de l'environnement en **opportunité**.



Les grands types de stratégie

Stratégie liée à la concurrence

Stratégie liée au produit

Stratégie liée à l'organisation

Stratégie liée au cycle de vie du produit

Stratégie liée à la représentation du portefeuille d'activités du B.C.G. (Boston Consulting Group)

Stratégie liée à la concurrence

a) Domination par les coûts

b) La stratégie de différenciation

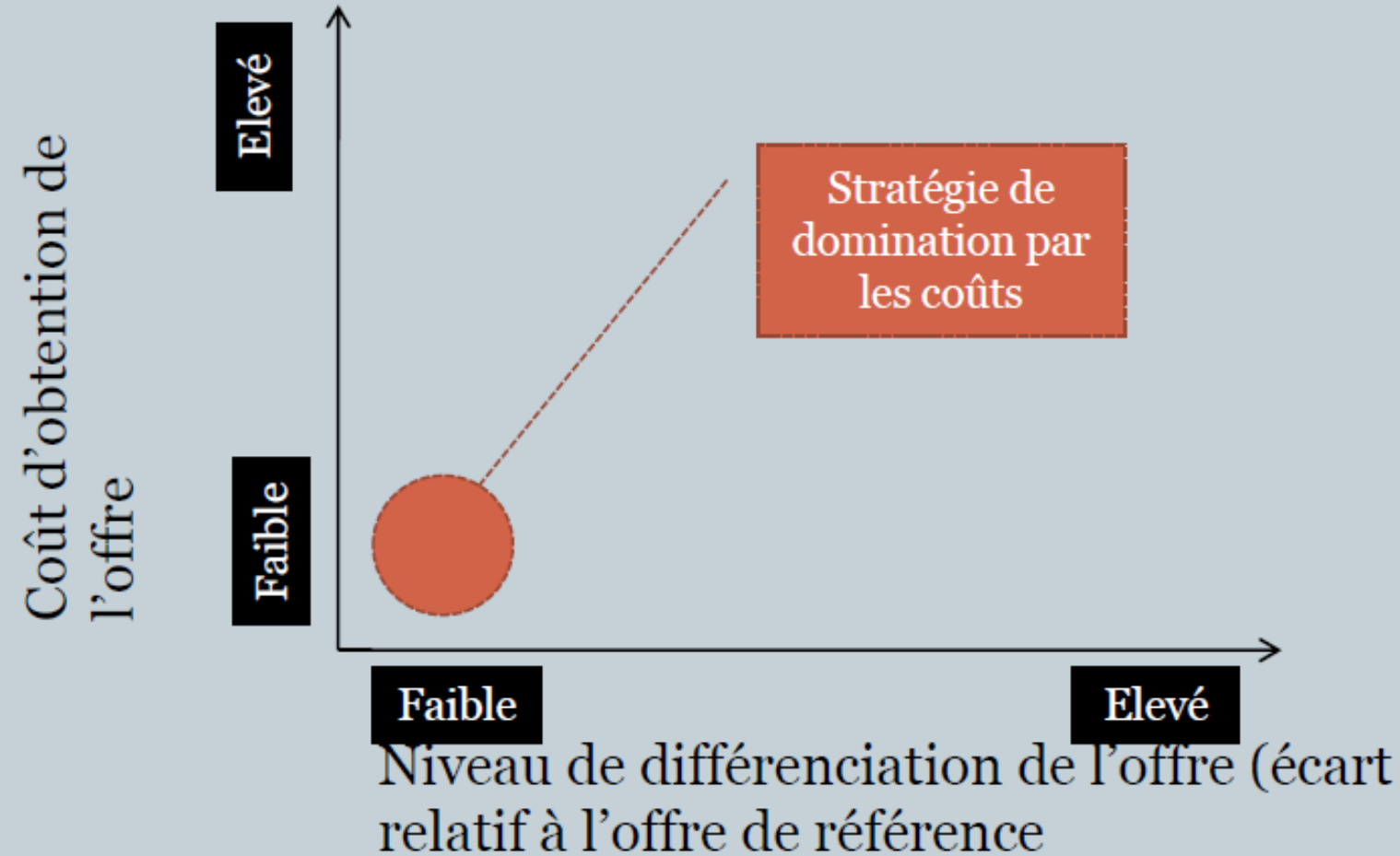
c) La stratégie de concentration

a) Domination par les coûts

- Cela consiste à produire à coût bas afin de fixer un produit compétitif grâce aux économies d'échelle.
- **Définition économie d'échelle** : Baisse du coût unitaire d'un produit / offre due à l'augmentation de la production : **production en série**. On peut aussi augmenter le volume de production grâce à l'effet d'expérience.



- **Principe** : proposer une offre standard obtenue à un moindre coût par rapport aux concurrents



**Leviers de réduction
des coûts :**

- Effets de taille
- Economies d'échelle
- Economies d'expérience...

Augmentation
des ventes

Augmentation
de la D

Baisse des
prix

Baisse des
coûts

Augmentation de
la production

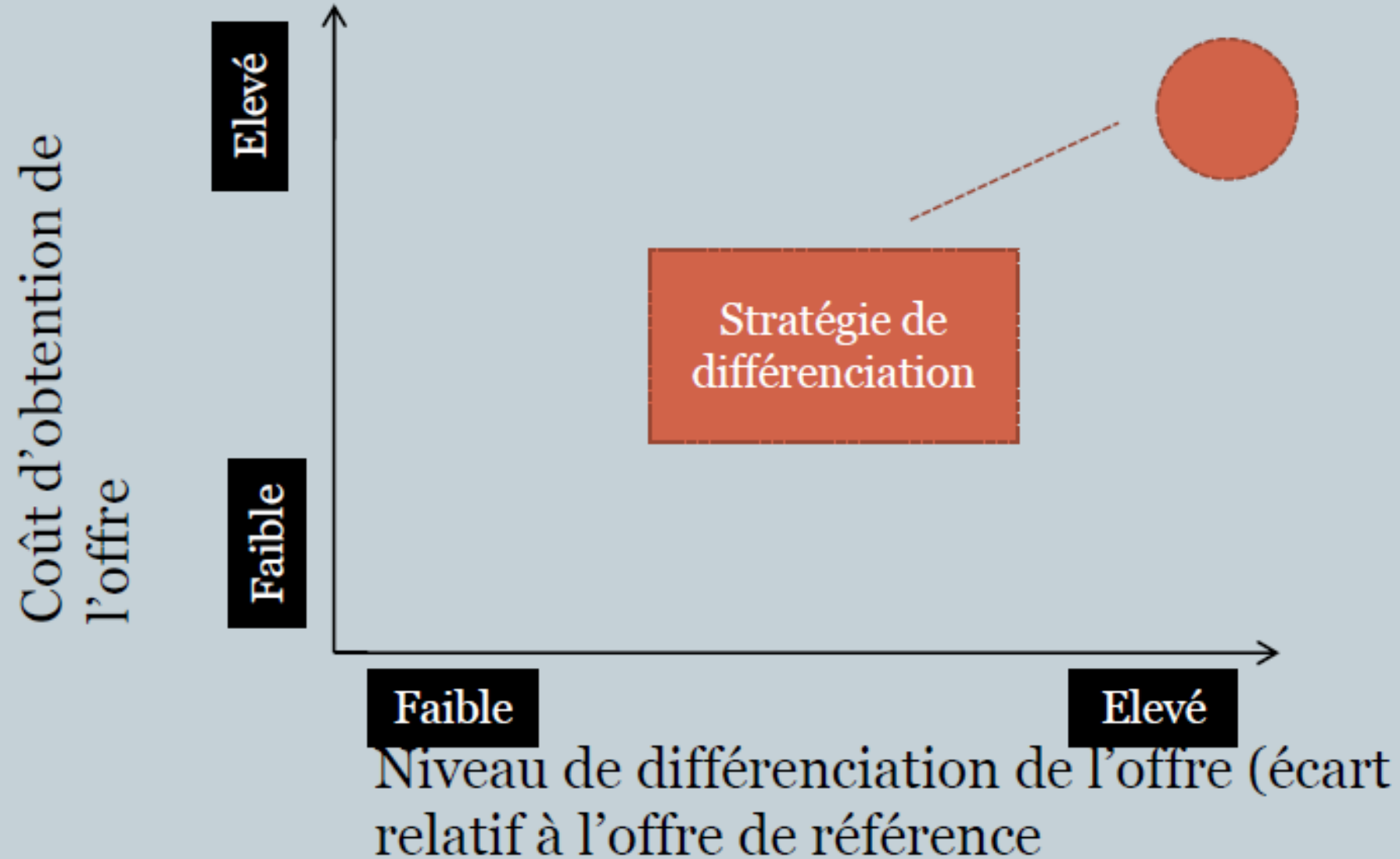


c) La stratégie de différenciation

- Développer un avantage concurrentiel en maximisant la création de valeur client et en lui proposant une offre «unique» qui justifie un prix plus élevé que les offres standards.
 - Elle améliore la fidélité des clients
 - Améliore la rentabilité de l'entreprise puisqu'elle lui offre la possibilité de fixer ses prix au-dessus de ceux de ses concurrents.
- ➔ Les clients doivent percevoir nettement la différence entre l'offre de l'entreprise et l'offre des concurrents.



- **Principe :** proposer une offre « améliorée » nécessitant un surcoût par rapport aux concurrents



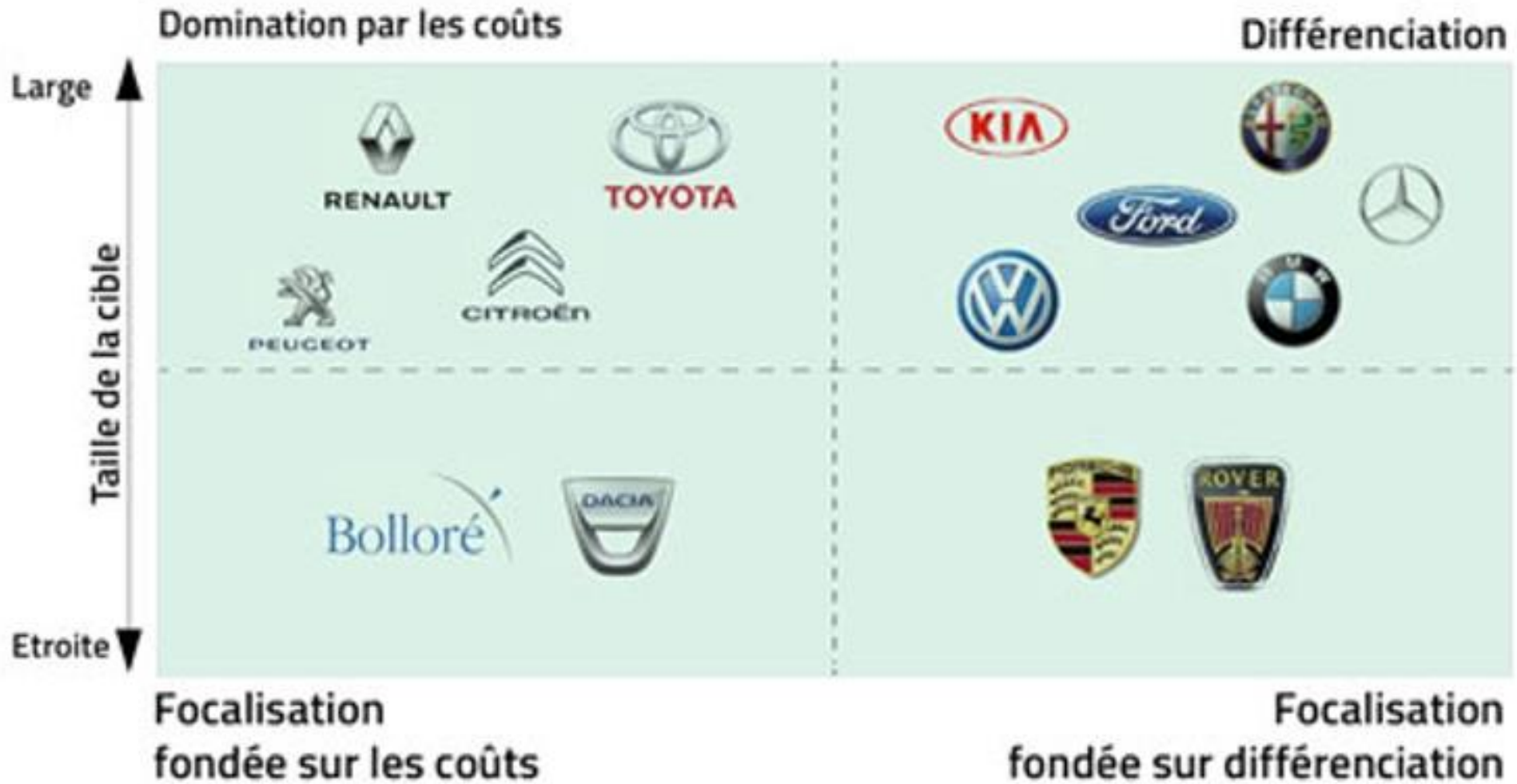
c) La stratégie de concentration (niche)

- La stratégie de niche consiste pour une entreprise à **se focaliser** sur un marché **étroit** et très **spécialisé**, dit marché de niche.

La stratégie de niche permet de profiter des avantages de la spécialisation et de se retrouver sur un marché où la concurrence peut être **moins forte** et les **marges plus importantes**.



(exemple simplifié)



Stratégie liée au produit



a) Stratégie de diversification



b) Stratégie de Spécialisation

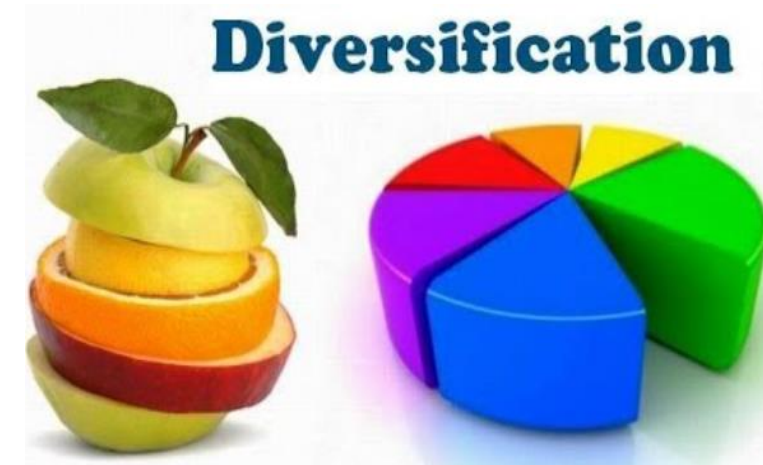
a) Stratégie de diversification :

On dit qu'une entreprise **se diversifie** lorsqu'elle prend la décision d'investir un **nouveau domaine** d'activité stratégique (DAS).

Exp: de l'entreprise **General Electric**: services financiers, les générateurs d'énergie, les produits industriels, les moteurs d'avion, l'électroménager, les médias, le plastique ou l'imagerie médicale.

(+) La réduction et la diversification des risques
La compensation d'un recul de la rentabilité de son activité traditionnelle (initiale)

(-) Dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise
Risque d'échec de la nouvelle activité
Complexité managériale



b) Stratégie de Spécialisation :

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

(+) s'appuyer sur les compétences, les ressources et les savoir-faire déjà possédés par l'entreprise pour remplir ses objectifs de croissance.

(-) fermer l'entreprise à d'autres opportunités de développement en limitant sa flexibilité.





Stratégie lié à l'organisation



a) Intégration



b) Coopération



a) Intégration

- Stratégie dans laquelle deux entreprises ou plus (activités similaires ou complémentaires) se regroupent en faisant perdre à l'une d'entre elle son autonomie ou en la faisant disparaître.

Cette stratégie peut être :



- Horizontale: lorsqu'elle concerne le **même niveau d'activité** (concurrent)
- Verticale: lorsqu'elle concerne des **activités complémentaires**

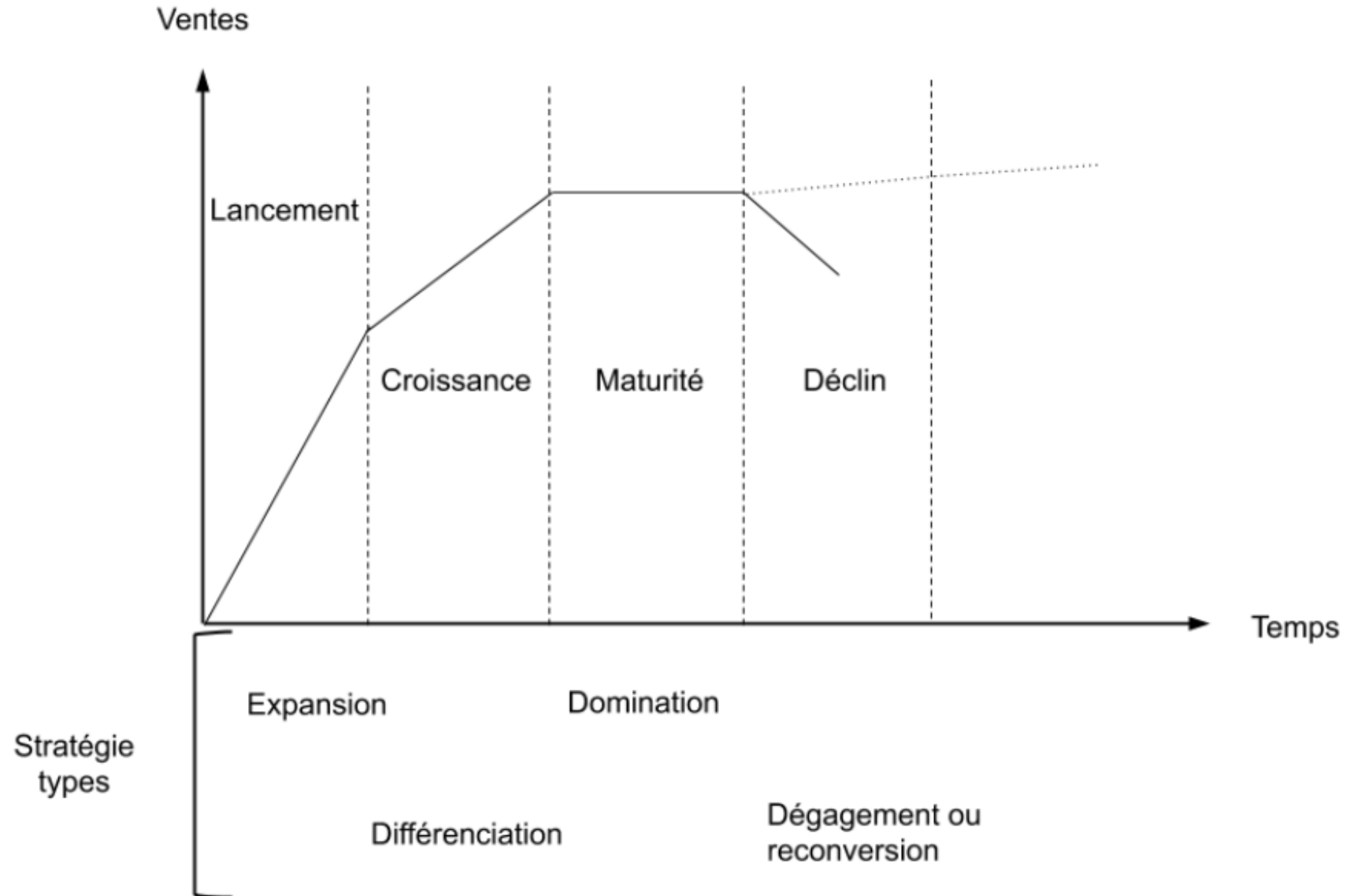


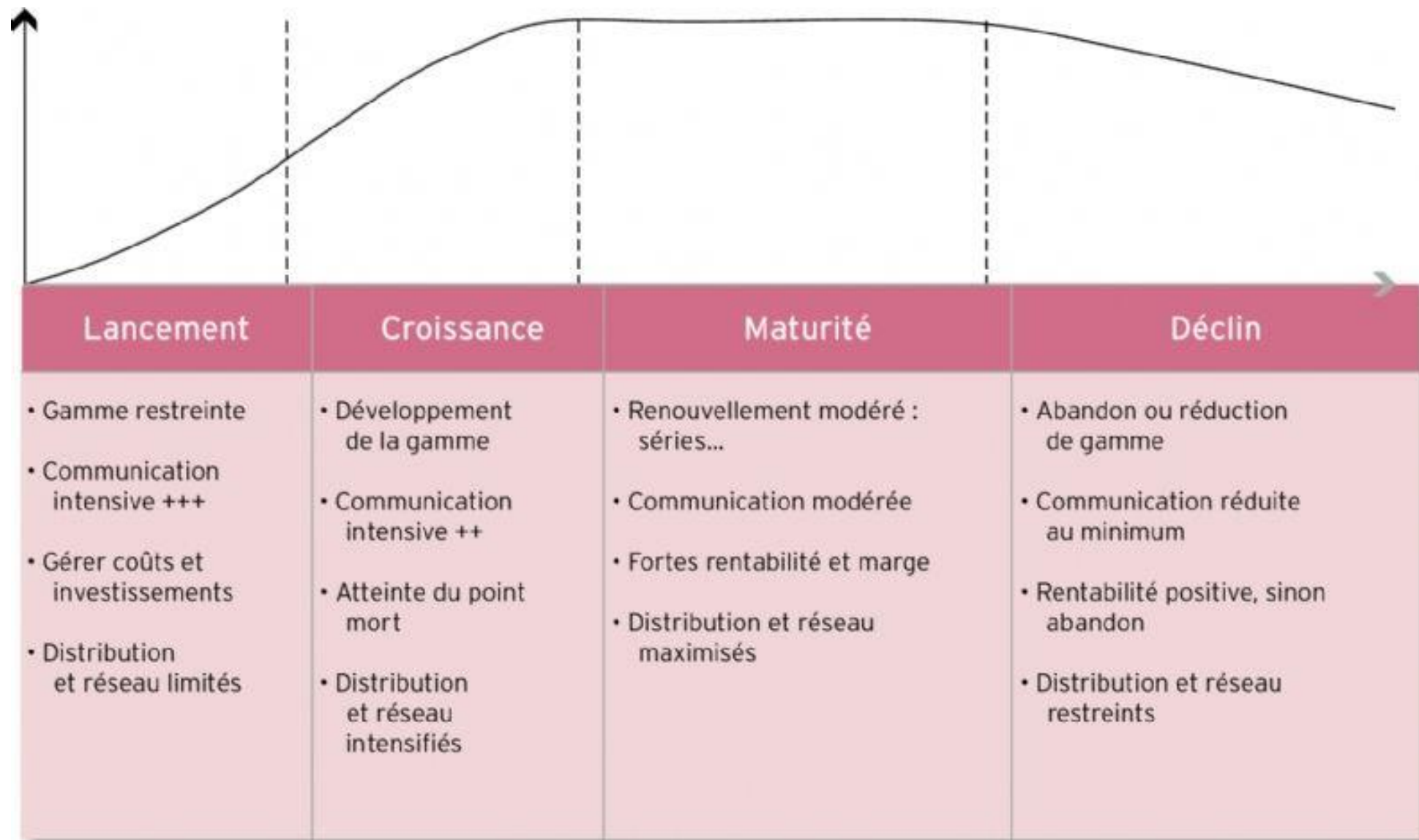
b) Coopération

- Les entreprises créent une **filiale commune**, souvent créée pour la recherche et le développement, on parle de **synergie**.
- Exemple: Réunir les moyens financiers de plusieurs petites entreprises pour mieux appréhender la concurrence des grands groupes
- Limitation des coûts de gros investissements;
- Fusion des compétences et savoir-faire entre partenaires



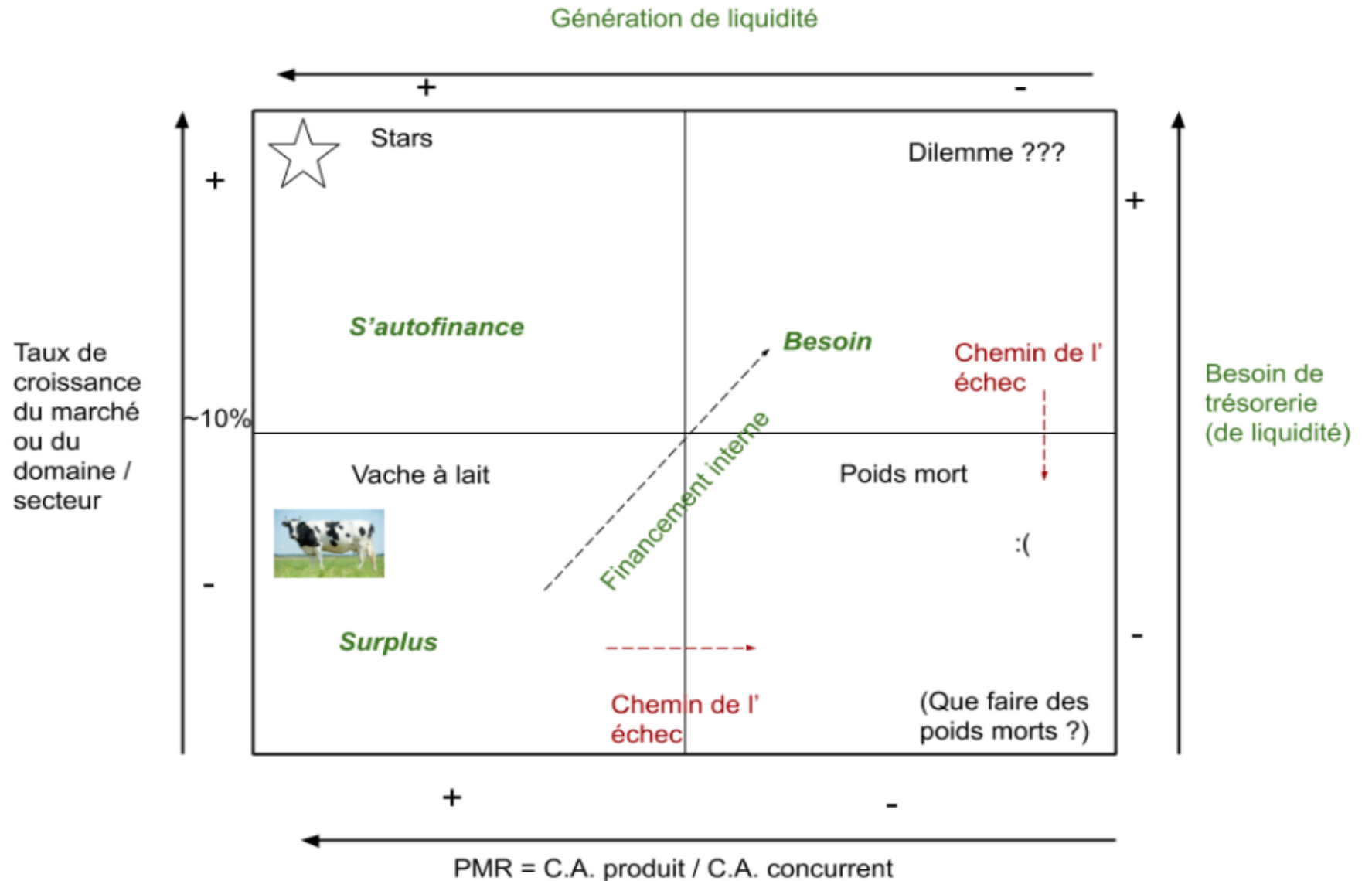
Stratégie liée au cycle de vie du produit





Stratégie liée à la représentation du portefeuille d'activités du B.C.G. (Boston Consulting Group)

La **matrice BCG** est une **matrice** en deux dimensions d'analyse du portefeuille produits de l'entreprise



- **Les produits « vache à lait »** sont des produits qui détiennent une **part de marché élevée** sur un marché qui est en **faible croissance**. Ces produits contribuent à une part élevée des bénéfices de l'entreprise étant donné qu'ils ne nécessitent plus de gros investissements
- **Les produits vedettes** (Stars) se situent, eux, sur un marché **en pleine croissance** tout en détenant une **part de marché importante**. Ce sont les produits qui vont soutenir la croissance de l'entreprise sur le plus long terme.
- **Les produits dilemme** sont, des produits qui détiennent une **faible part sur un marché**, toutefois, en **forte croissance**. Ce sont des produits qui affichent une croissance modérée et sont appelés à devenir des produits vedettes en cas de réussite, ou devenir des poids morts.
- **Les produits poids morts** sont ceux qui sont en totale perte de vitesse. Ils présentent une **faible part de marché et de croissance**. De ce fait, les produits « poids morts » ne contribuent ni aux bénéfices, ni à la croissance.

- Pour commenter le modèle on pose 2 questions :

1) Le portefeuille de l'entreprise est-il équilibré pour assurer son avenir?

Un portefeuille équilibré est celui qui a suffisamment de **vaches à lait** permettant d'assurer le financement interne des **dilemmes** (nouvelles activités ou produits), leur permettant de suivre le chemin du succès.

- Un portefeuille déséquilibré peut être causé par le manque de vaches à lait alors qu'il y a des dilemmes ⇒ financement externe
- Des vaches à lait sans dilemmes : cela montre un manque de dynamisme.
- Pour une jeune entreprise, l'existence de dilemmes et seulement de dilemmes n'est pas synonyme de portefeuille déséquilibré.

2) Que faire des poids morts ?

Dans quel mesure est-il opportun de maintenir un poids mort dans son portefeuille?

- Son chiffre d'affaire est très important et permet de couvrir les coûts fixes.
- Lorsque le poids mort correspond à la tradition de l'entreprise

Lorsque le poids mort est représenté par un tout petit cercle ou passé de dilemme à poids mort on peut prendre le risque de le **sortir du portefeuille**.