|  |
| --- |
| **LES STRATEGIES GLOBALES** |
|  |

I - **Les critères de choix**

Les choix stratégiques de l’entreprise sont déterminés à la fois au **niveau global** de l’entreprise (stratégie *corporate*) qu’au **niveau de chacun de ses domaines d’activités stratégiques** (stratégie *business*). Les orientations stratégiques s’appuient sur **les diagnostics** de l’entreprise dans la perspective d’en favoriser la croissance.

Les stratégies globales proposées **par H. I. Ansoff en 1957** sont définies à partir des **champs d’activités** **Produit/marché** dans lesquels se situe l’entreprise et dont elle maîtrise les **facteurs clés** de succès. Deux axes de croissance sont possibles : la **spécialisation** dans les métiers actuels et la **diversification** vers de nouveaux métiers.

**II - Stratégie de spécialisation ou stratégie de diversification**

**II-1– La spécialisation**

**1.    Fondements des stratégies de spécialisation**

Les stratégies de spécialisation sont adaptées à un domaine d’activité qui présente des perspectives importantes de développement : l’entreprise concentre ses efforts sur la **croissance de la production** pour couvrir la demande du marché (**spécialisation intensive**).

En phase de maturité ou de déclin du secteur, l’entreprise peut maintenir la spécialisation qu’elle a développée (**spécialisation passive**) sur un nombre plus réduit de segments de marché tant que sa position concurrentielle est favorable.

**2.      Typologie des stratégies de spécialisation**

Il est habituel d’analyser les stratégies de spécialisation dans une matrice produits/marchés : l’entreprise peut se développer avec les mêmes produits, ou en élargissant la gamme de ses produits, en conservant la même mission, ou en l’adaptant.

Les trois axes de la spécialisation sont alors :

* **Spécialisation par pénétration de marché.**  L’entreprise se concentre sur son produit et son marché existant dans le but d’améliorer sa position actuelle.
* **Spécialisation par développement de marché**. Trouver de nouveaux marchés qui permettront un développement des compétences actuelles de l’entreprise (clientèle spécifique, régions, pays).
* **Spécialisation par développement de produits**. L’entreprise développe de nouveaux produits sur son marché.

Cette stratégie présente des intérêts et des limites :

|  |  |
| --- | --- |
| **Intérêts** | **Limites** |
| ●Simplicité de gestion de l’entreprise.  ●Image de spécialiste.  ●Développement de l’expérience.  ●Concentration des ressources.  ●Economie d’échelle | ●Vulnérabilité en cas d’évolution défavorable de l’environnement.  ●Risque de rigidité organisationnelle.  ● Capacité d’adaptation et de changement parfois limitée.  ●Copiage par les concurrents |

**II-2 – La diversification**

**1.      Fondements des stratégies de diversification**

L’abandon d’une stratégie de spécialisation est fonction du cycle de vie du métier de l’entreprise. Lorsqu’il arrive en **phase de déclin**, quatre options sont offertes au dirigeant :

–       concentrer les efforts de l’entreprise sur une partie limitée du marché (**créneau**) ;

–       chercher à éliminer les concurrents qui subsistent sur le marché (**domination**) ;

–       sélectionner les clients finaux afin d’optimiser les coûts des produits (**écrémage**) ;

–       arrêter la production actuelle pour choisir un nouveau métier (l**iquidation**).

Se **diversifier**, c’est assurer la **croissance future de l’entreprise** en développant de nouvelles activités présentant ou non des synergies avec les compétences déjà maîtrisées. La diversification est aussi le fait d’une entreprise dont les activités actuelles génèrent un **excédent de ressources** pour permettre l’entrée dans de nouveaux métiers sans nuire à la position concurrentielle.

**2.      Typologie des stratégies de diversification**

La diversification correspond au choix de nouveaux métiers pour l’entreprise. On peut distinguer :

**–       la diversification de placement** : stratégie des entreprises qui tirent de leurs activités principales un **excédent de liquidités** qui leur permet d’acquérir un ensemble de compétences qu’elles ne maîtrisent pas du tout ou très mal ;

**–       la diversification de confortement** : stratégie d’une entreprise qui, grâce à une **activité supplémentaire**, cherche à bouleverser le jeu concurrentiel qui lui est défavorable en renforçant ses activités existantes et en compensant les déséquilibres d’expérience ;

**–       la diversification de redéploiement** : stratégie des entreprises engagées dans des secteurs ou sur des segments d’activité en **phase de maturité**, qui cherchent à se reconvertir sans que cette reconversion soit vitale pour l’entreprise.

**–       la diversification de survie** : Proche de la diversification de redéploiement, mais ici la reconversion est vitale pour la pérennité de l’entreprise qui cherche une porte de sortie avant la disparition de leur métier principal.

En s’appuyant sur la terminologie de **I.ANSOFF** pour lequel la diversification se concrétise par le changement de produit, de marché et/ou de technologie, on distingue :

* **La diversification horizontale**

L’entreprise produit et développe des nouveaux produits. Il s’agit d’un élargissement de gamme. La clientèle reste inchangée.

* **La diversification concentrique**

L’entreprise développe des activités nouvelles en lien avec son métier d’origine et destinées à des marchés proches voire complémentaires.

* **La diversification conglomérale**

L’entreprise développe des activités nouvelles sans lien entre elles. Cette forme de diversification peut aussi se traduire par l’intégration verticale en amont ou en aval.

Cette stratégie présente des intérêts et des limites :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Intérêts** |  | **Limites** |
| ●Répartition des risques sur plusieurs activités.  ●Synergies entre les activités pour limiter les coûts  ●Acquisition et maîtrise de nouvelles compétences.  ●Augmentation de la rentabilité |  | ●Complexité de gestion.  ●Risque de dilution de l’identité et de l’image de l’entreprise.  ●Éparpillement des efforts, dispersion des compétences  **●**Investissements importants |

**III-   stratégie d’intégration ou stratégie d’externalisation**

**III-1 Stratégie d’intégration**

**1 - l’intégration verticale**

 L’intégration verticale traduit **l’acquisition par une entreprise d’activités en amont** (par exemple, des fournisseurs) **ou en aval** (par exemple, des distributeurs) de ses propres activités dans une **logique de filière.**

Les avantages ou les inconvénients de l’intégration verticale peuvent être ramenés à une comparaison entre **l’efficacité technique** et le **coût de la coordination**. L’efficacité technique apparaît lorsque l’entreprise réalise à travers l’intégration verticale un processus de production à des **coûts inférieurs.** En revanche, le coût de la coordination concerne les **coûts supérieurs** de production ou de gestion auxquels l’entreprise fait face pour coordonner les rapports avec les autres entreprises.

L’intégration verticale est préférée quand le coût pour organiser au sein de l’entreprise des activités déterminées est inférieur à celui qui serait nécessaire pour organiser un système de relations avec des entreprises extérieures.

**2 - l’intégration horizontale**

**L’intégration horizontale** est une stratégie de développement par laquelle les activités d’une entreprise sont **élargies à travers l’union** - alliance ou rachat (prise de participation ou fusion) – avec une autre entreprise qui exerce les mêmes activités (un ancien concurrent).

Avec l’intégration horizontale, l’entreprise reste dans le secteur/marché d’origine, mais **élargit sa part de** **marché**et **renforce sa position** par rapport aux concurrents.

L’intégration horizontale est souvent motivée par la recherche **d’économies d’échelle**. L’objectif peut également être une stratégie de développement dans un **nouveau marché** ou une **stratégie de défense** contre l’attaque d’un rival, mais quand cette action se traduit par une **augmentation du pouvoir de marché**, **elle peut provoquer l’intervention des autorités de la concurrence.**

**3 – Avantages et limites de l’intégration**

* Avantages :
  + - Sécurisation des approvisionnements et/ou des débouchés
    - Limitation des coûts
    - Augmentation du pouvoir de l’entreprise par sa taille
    - Satisfaction des consommateurs à terme
* Limites :
  + - Manque de réactivité et de flexibilité compte tenu du nombre d’activités
    - Investissements financiers importants
    - Manque de maîtrise des nouvelles ressources et compétences

**III-2 l’externalisation**

**1. Fondements de l’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 (fonctions intégrées ou intégrables au moment du choix).

Le choix de l’externalisation dépend des réponses apportées à deux questions-clés :

1)     la fonction concernée est-elle considérée comme s**tratégique**? est-elle **essentielle** pour maîtriser les facteurs-clés de succès dans le secteur de l’entreprise ?

2)     l’externalisation va-t-elle entraîner une **perte de compétences** pour l’entreprise dont pourrait profiter la concurrence ?

Une réponse négative à ces questions déclenchera le processus d’externalisation.

**2.  Typologie des modes d’externalisation**

L’externalisation peut prendre plusieurs formes :

● La **sous-traitance** : l’entreprise (donneur d’ordre) confie à des partenaires extérieurs tout ou partie d’une tâche définie.

● La **co-traitance** : l’entreprise et un partenaire extérieur réalisent en commun une activité précise

● La **commission** : l’entreprise confie à des partenaires externes une ou plusieurs fonctions (affacturage, gestion de la paye…) en les rémunérant par une commission ;

● La **concession : Un commerçant (concessionnaire) accepte de vendre les produits d’un fabricant (concédant)**

**● La licence** : l’entreprise concède le droit d’exploiter sa marque, par exemple, à des tiers moyennant une redevance.

● **La franchise :** contrat entre un franchiseur et un franchisé contre versement d’une redevance

● **GIE** (groupement d’intérêt économique) : Regroupement d’entreprises existantes afin de faciliter le développement d’activités économiques.

**Remarque :**

La sous-traitance prend trois formes principales :

–       la sous-traitance de capacité ou concurrentielle est celle à laquelle recourt de façon **temporaire** l’entreprise donneuse d’ordre confrontée à un surcroît d’activité en s’adressant à un confrère du même secteur d’activité ;

–       la sous-traitance communautaire est la prise en charge collective d’un chantier ou d’une adjudication exigeant une **répartition des activités** entre des entreprises appartenant à des **corps de métiers différents**

–       la sous-traitance de spécialité est celle à laquelle recourt de **façon durable** le donneur d’ordre souhaitant **éviter la prise en charge de certaines activités**, domaine pour lequel il refuse de s’équiper ou de se spécialiser (c’est celle qui, dans l’esprit, correspond à la démarche d’externalisation).

**3. Avantages et limites de l’externalisation**

**Avantages :** ● Compétences d’experts dans le domaine

● Accroissement de la flexibilité et de la compétitivité

● Meilleur contrôle des coûts en se concentrant sur les activités créatrices de valeur.

**Limites :** ● Dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs

● Perte de confidentialité

● Perte de contrôle des opérations des ressources et des compétences

● Coût social élevé. Suppression d’emplois – Diminution de la cohésion sociale - Perte de la culture d’entreprise