

3.3 Les stratégies de l'entreprise

Mots clés : stratégies, stratégies globales, stratégies de domaines, DAS, avantage concurrentiel, facteur clé de succès, spécialisation, diversification, croissance interne, croissance externe, coûts, différenciation, focalisation

Fiche synthèse

Idée clé →	L'entreprise vit dans un environnement incertain dont elle doit tirer avantage. La stratégie consistera à agir sur les règles du jeu concurrentiel afin de ne pas les subir.
Donner du sens →	Le cabinet AP-Management, spécialisé dans les fusions-acquisitions, a comptabilisé 125 opérations de croissance externe en 2011 dans le secteur des logiciels et des services.

1 La stratégie pour agir sur le jeu concurrentiel

La stratégie permet d'agir et de ne pas subir. La stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité (*Johnson, Scholes, Fréry Ed. Pearson*). La stratégie tient compte de l'environnement de l'entreprise mais dépend également des ressources et des compétences de celle-ci (fiche EM 3.2)

L'entreprise qui doit opérer un choix stratégique doit préalablement identifier ses facteurs clés de succès puis ses différents DAS.

Un domaine d'activité stratégique ou DAS est un ensemble homogène de biens ou services, destinés à satisfaire une demande, un marché spécifique, des concurrents identifiés. On peut distinguer des DAS métier (serveurs, mobiles, consoles de jeux) des DAS marché (clients particuliers, professionnels...). L'entreprise peut, à partir de ses facteurs clés de succès, distinguer ses différents DAS. Un facteur clé de succès (ou FCS) est un paramètre essentiel (en termes de R&D, d'ergonomie, d'innovation, d'expertise fonctionnelle...) à prendre en compte pour s'attaquer à un marché et gagner des parts de marché. Sur le marché du logiciel, imposer ses standards technologiques peut s'avérer être un facteur clé de succès. Sur le marché de l'infogérance, développer des offres correspondant aux métiers des clients peut être un FCS.

2 Les orientations stratégiques et les modalités de développement

2.1. Les orientations stratégiques :

- **Stratégies globales**

- ✓ **Spécialisation** : l'entreprise se spécialise dans le ou les métier(s) actuel(s) et ne s'attaque pas à l'ensemble du marché. Elle concentre ses ressources sur un DAS qui peut présenter des perspectives importantes de développement. Elle peut étendre sa clientèle sur un territoire plus important tout en restant sur son métier (spécialisation géographique). Elle peut développer sa gamme par des produits complémentaires (spécialisation commerciale).
- ✓ **Diversification** : L'entreprise pénètre de nouveaux marchés, entre dans un nouveau domaine d'activité. Il existe deux types de diversification :
 - conglomérale : les métiers, les technologies, les clients, les concurrents sont différents
 - liée ou concentrique : les activités sont différentes mais il existe une synergie, un point commun. Ainsi, en rachetant PayPal, E-Bay pénètre un nouveau métier : c'est de la diversification liée ou concentrique.

- **Stratégies de domaine**

Elles visent à maintenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS afin de répondre aux besoins des clients. On distingue :

- ✓ **La domination par les coûts**. L'objectif est de produire moins cher que la concurrence. Les coûts sont maîtrisés, par exemple, grâce à des économies d'échelle,

- ✓ Différenciation : l'entreprise cherche à se distinguer de l'offre des concurrents (par la technologie, le brevet, la marque, la notoriété, la qualité...). Le rachat de Pay-Pal par E-Bay lui permet de se distinguer de ses concurrents en offrant à ses clients la possibilité de payer de façon sécurisée.
- ✓ Focalisation (de niche) : l'entreprise cherche à se concentrer sur un segment de marché sur lequel la concurrence est peu présente. ADN'Co conseille des clients ciblés sur les questions de monétique et de paiement.

2.2. Les modalités de développement stratégique

Il existe 3 modalités de développement

- Croissance interne : l'entreprise peut choisir de se développer à partir de ses propres ressources afin d'acquérir des innovations nouvelles et d'augmenter ses compétences fondamentales. Le développement d'Ubisoft tient pour 60% à la croissance interne.
- Croissance externe : l'entreprise cherche à obtenir de nouvelles ressources via l'acquisition d'une autre organisation (fusion-absorption). Atos achète Siemens IT (en 2011) pour devenir AtoS et se hisser au 7e rang mondial des services informatiques.
- La sous-traitance et l'externalisation (voir fiche 1.4)

3 L'impact des TIC sur la construction de l'avantage concurrentiel

Les TIC sont présentes dans toutes les phases de la chaîne de valeur : de la gestion des ressources humaines, à la CAO, PAO, dans le système de gestion des commandes ou de réservations sur les sites web.... Elles peuvent participer au renforcement de l'avantage concurrentiel :

- en améliorant la performance informationnelle (messagerie électronique ou Réseaux Sociaux d'Entreprise, visio-conférences, communautés de pratiques etc.) ou la performance physique des activités de l'entreprise (e-logistique, CAO, PAO etc.).
- en facilitant et en élargissant les échanges avec les fournisseurs notamment via les places de marché (fiche D 333).
- en favorisant la coordination avec les partenaires grâce notamment aux EDI (fiche D333), ce qui permet également de réduire les coûts.
- en améliorant la connaissance du marché, par exemple dans le secteur de la grande distribution, et en permettant la construction de bases de données conçues à partir des informations collectées sur les tickets de caisse. Des études marketing peuvent être menées à la suite de ce traitement.

Les outils numériques sont devenus très accessibles à de nombreuses organisations. Certaines ont su mobiliser ces outils afin de mettre en place une stratégie capable d'affronter la concurrence et en retirent un avantage concurrentiel plus important que d'autres.

En résumé :

Pour affronter la concurrence, les entreprises doivent mettre en place des stratégies. Les TIC ont un rôle déterminant dans la construction de l'avantage concurrentiel.

L'exemple pour illustrer :

De nouveaux outils digitaux (tels que les « tables surface ») facilitent l'échange informationnel avec les clients et permettent l'obtention d'un avantage concurrentiel. Générali utilise de tels outils pour faciliter la souscription des contrats. (Voir l'article les trophées du management : http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/les-trophees-du-management-de-l-innovation_246087.html)