

INTEGRATION :

L'entreprise réalise elle-même toutes ses activités en interne avec ses propres ressources plutôt que faire appel à des acteurs extérieurs à l'entreprise, avec qui elle aurait passé des contrats commerciaux.

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • sécuriser ses approvisionnements et/ou ses débouchés en contrôlant leur fiabilité et en limitant les coûts (diminution des intermédiaires). • améliorer l'organisation des activités en amont et/ou en aval, et d'en diminuer les coûts. <ul style="list-style-type: none"> • augmenter le pouvoir de l'entreprise en amont et/ou en aval de la filière (les concurrents ne seront pas prioritaires pour avoir accès aux approvisionnements ou au réseau de distribution). • satisfaire le consommateur sur le long terme. Par exemple, une entreprise peut réintégrer des activités jadis externalisées pour mieux maîtriser la relation client ou pour limiter des risques liés à la perte de contrôle de ces activités. 	<ul style="list-style-type: none"> • l'organisation des activités, qui peut devenir moins réactive, moins flexible. Après l'intégration de nouvelles structures, l'entreprise doit coordonner plus d'activités, ce qui génère des rigidités et des coûts supplémentaires. • la santé financière, suite à l'importance des investissements nécessaires au rachat des entreprises intégrées. La nécessité de maîtriser de nouvelles ressources et compétences, suite à l'intégration de domaines d'activité différents.

EXTERNALISATION :

Stratégie consistant à « faire faire » certaines activités de sa chaîne de valeur à des partenaires extérieurs, avec lesquels elle passe des contrats commerciaux (voir le cours de droit).

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • Se spécialiser sur son cœur de métier pour être plus performant. En effet, externaliser certaines activités permet de diminuer les CPU en bénéficiant des économies d'échelle et des effets d'expérience des sous-traitants. Ce sont des spécialistes, des experts à qui on a confié certaines de ses activités qui les réalisent mieux et moins cher que vous (par exemple, la sous-traitance de composants automobiles). <ul style="list-style-type: none"> • Gagner en flexibilité : C'est l'autre partenaire, situé en amont ou aval qui supporte les fluctuations d'activité. On remplace des frais fixes (personnel, matériel...) par des frais variables (achats de composants). On ne paie que ce qu'on achète (en fonction du niveau d'activité de l'entreprise). • Immobiliser moins de capitaux : c'est le sous traitant qui achète le matériel. L'entreprise peut donc se créer avec peu de fonds. • Avoir une plus grande visibilité de ses coûts : on sait exactement combien nous coûte telle activité de la chaîne de valeur puisqu'on la fait faire par 	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement des coûts de transaction : il faut du temps pour négocier les contrats et faire les contrôles qualité. • Difficulté à contrôler tous les prestataires extérieurs quant aux délais, quant à la qualité, obligeant parfois l'entreprise à réinternaliser ce qu'elle avait sous-traité. (Ex. de Novotel marque du groupe ACCOR qui, après avoir externalisé sa fonction de nettoyage, l'a reprise en interne). <ul style="list-style-type: none"> • Risque de perte de compétences clé : Ainsi Alcatel, qui rêvait de devenir une entreprise sans usine et a vendu un grande partie de ses unités de production, a finalement lâché prise sur le marché des télécommunications. Lorsque l'externalisation touche des pans d'activité stratégiques, la perte de compétences devient un risque réel. Des entreprises qui avaient eu tendance à externaliser la recherche et développement dans les années 90 l'ont bien compris et ont rapatrié les bureaux d'études. • Coûts sociaux importants : Une décision d'externaliser conduit à des suppressions de poste en interne (pb de divergence des

<p>une autre entreprise (ex. on sait combien nous coûte précisément notre gestion informatique si elle est externalisée).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaire de règles juridiques plus avantageuses : l'externalisation passe par des contrats commerciaux dont les clauses sont débattues librement avec les sous-traitants. Ce qui est souvent beaucoup plus souple que le droit du travail (relations avec ses salariés lorsque l'activité est faite en interne). 	<p>intérêts des parties prenantes) ==> nuit à l'image de marque.</p>
---	---

SPECIALISATION :

La stratégie de spécialisation consiste, pour une entreprise, à se concentrer sur un seul domaine d'activité afin d'en avoir la maîtrise et de profiter d'un effet d'expérience sur ce dernier. Elle permet de se spécialiser sur le métier pour lequel l'entreprise a des compétences distinctives qui lui confèrent un avantage concurrentiel décisif.

L'auteur à retenir : **ANSOFF**

AVANTAGES	LIMITES
<p>Le choix de la stratégie de spécialisation s'explique par le fait que l'entreprise peut, à partir de son métier de base, profiter de ses compétences et de son savoir-faire pour réaliser des économies d'échelle et des synergies de façon à limiter ses coûts par rapport aux concurrents moins expérimentés. En se spécialisant sur un produit, l'entreprise peut devenir leader face à des concurrents qui manquent d'expérience et d'image. Cette stratégie permet de concentrer des ressources sur un segment particulier d'activité où l'entreprise peut, grâce à ses facteurs clés de succès, avoir un avantage concurrentiel.</p> <p>La stratégie de spécialisation sur un métier est souvent adoptée par des entreprises de taille modeste ayant un savoir-faire avéré dans un domaine d'activité spécifique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • être copié par ses concurrents et de perdre son leadership sur le marché. • Risques liés au cycle de vie des produits : tous les produits atteignent, plus ou moins rapidement, leur phase de maturité puis leur phase de déclin. Si l'entreprise ne prépare pas la relève avec de nouveaux produits répondant aux attentes des consommateurs, elle sera dépassée. Cette stratégie est donc plus adaptée aux phases de développement et de croissance. • Risques liés à un changement de demande. En effet, l'intégralité de l'activité de l'entreprise étant spécialisée sur ce type de demande, si l'entreprise n'est pas capable de s'adapter, elle peut se retrouver rapidement sans débouchés.

DIVERSIFICATION :

Selon ANSOFF, il s'agit d'une stratégie par laquelle l'entreprise change à la fois de produit et de marché, et parfois même de technologie. Toutefois, en général, la stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise.

AVANTAGES	LIMITES
<p>Les entreprises peuvent chercher à se diversifier pour améliorer leur rentabilité en investissant dans des secteurs plus rentables ou en plaçant leurs excédents de trésorerie. Le choix de la stratégie de diversification est souvent dicté par la position concurrentielle de l'entreprise sur son marché de départ :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une entreprise qui a une position concurrentielle forte sur un segment d'avenir qui lui assure d'importants revenus peut chercher à se diversifier pour placer ces derniers. <ul style="list-style-type: none"> • qui a une position concurrentielle forte sur un segment en déclin peut chercher à se diversifier pour assurer sa pérennité. une entreprise qui a une position concurrentielle fragile peut chercher à se diversifier pour trouver des qui lui permettent de se différencier et d'assurer sa les entreprises peuvent aussi chercher à se diversifier pour limiter les risques, en : <ul style="list-style-type: none"> • se constituant un portefeuille d'activités qui permette de compenser les possibles défaillances d'une activité grâce 	<p>Elle présente des risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • financiers, pour assurer le montage de l'opération car elle nécessite des investissements et des financements importants. • technologiques, pour maîtriser les nouvelles technologies ou les nouveaux matériaux. • humains, pour trouver les nouvelles compétences ou former et impliquer le personnel actuel. • mercatique, pour trouver la nouvelle image de l'entreprise appropriée et construire le bon marketing mix. • de dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise entre plusieurs activités dans le but de favoriser des synergies qui ne sont pas toujours au rendez-vous. • de coordination, de manque d'unité entre les différentes activités : la gestion de l'entreprise diversifiée est souvent plus complexe et moins flexible.

<p>aux profits générés par les autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • gérant le cycle de vie des produits de façon à s'orienter vers de nouvelles activités qui permettront de compenser le déclin de certains produits. • investissant dans des secteurs porteurs et innovants qui permettront de rester compétitifs à l'avenir. <ul style="list-style-type: none"> • survie. 	
--	--

DIFFERENCIATION :

L'entreprise, comme dans le cas précédent, s'adresse par sa gamme de produits à tout le secteur d'activité (et non pas à un segment de ce marché).

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • elle améliore la fidélité des clients. Par la différenciation, l'entreprise peut bénéficier d'un effet d'attraction de la clientèle vers son produit ou sa gamme de produits. • elle limite la concurrence. Quand l'entreprise produit et/ou commercialise un produit issu d'une innovation qu'elle a brevetée, elle peut avoir un monopole temporaire sur le marché. De plus, la différenciation rend les comparaisons directes avec les concurrents plus difficiles et met en valeur le produit de l'entreprise. • elle permet une communication spécifique en fonction du segment de clientèle visé. • elle améliore la rentabilité de l'entreprise puisqu'elle lui offre la possibilité de fixer ses prix au-dessus de ceux de ses concurrents. 	<p>Pour que l'entreprise puisse bénéficier de ces avantages, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que la différenciation soit réelle et appréciée des clients. Si elle n'est pas visible par le client, celui-ci ne sera pas prêt à payer plus cher le produit et il ne sera pas fidèle à l'offre de l'entreprise. • que la différenciation soit rentable pour l'entreprise et défendable face aux concurrents potentiels par le biais, par exemple, de brevets protégeant contre les imitations.

DOMINATION PAR LES COUTS :

La **domination par les coûts** consiste pour l'entreprise à réduire le plus possible ses coûts pour pouvoir proposer un produit comparable à celui de ses concurrents à un prix de vente inférieur. Il s'agit de se donner la possibilité de conquérir le marché par de meilleurs prix tout en étant rentable.

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • elle accorde à l'entreprise un avantage concurrentiel permettant de mener une stratégie offensive. En effet, l'entreprise peut pratiquer des prix plus bas que ceux de ses concurrents en restant rentable, ce qui lui permet d'accroître son chiffre d'affaires, d'augmenter ses parts de marché. • l'entreprise peut éliminer du marché les concurrents qui ne peuvent s'aligner durablement sur ses prix car ils n'ont pas le même avantage concurrentiel. • la possibilité d'avoir des coûts faibles constitue une barrière à l'entrée pour de nouvelles entreprises. • avoir la possibilité de dominer par les coûts permet aussi de s'introduire sur un marché en croissance et d'y être rentable. 	<ul style="list-style-type: none"> • es concurrents chercheront eux aussi à réduire leurs coûts, ce qui anéantira les efforts de l'entreprise qui devra à nouveau se lancer dans une politique de rationalisation de ses coûts pour maintenir son avance. Il y a donc un danger de guerre des prix ; les prix très bas doivent être compatibles avec la pérennité de l'entreprise. • le prix étant associé à la qualité, une baisse des prix peut conduire les clients à s'interroger sur la qualité du produit, avec le risque qu'ils s'en détournent. • des investissements importants sont nécessaires, surtout au niveau de la production. Cela peut, dans certains cas, se faire aux dépens des dépenses d'investissement en recherche ou en marketing, ce qui, à terme, amputera la capacité d'innovation et d'adaptation au marché. L'entreprise risque de voir rapidement son avantage concurrentiel remis en cause par une innovation des concurrents ou une évolution des attentes des consommateurs qui mettront en doute le bien-fondé de ses investissements.

FOCALISATION :

Cette stratégie est différente des deux précédentes car elle concerne les entreprises qui proposent une offre destinée à un segment étroit du marché.

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • elle peut, pour une petite entreprise ou un nouvel entrant sur un marché, limiter l'intensité de la concurrence. En effet, en montrant des ambitions réduites, l'entreprise modère les réactions adverses agressives. Elle se protège aussi des attaques des grandes entreprises qui se désintéressent généralement des segments de clientèle étroits. • il est plus aisé pour une petite entreprise de bien connaître les attentes des clients sur un segment étroit. En répondant aux besoins des consommateurs, la satisfaction et la fidélisation de la clientèle peuvent assurer une bonne rentabilité. • cette stratégie, qui consiste à paraître petit et inoffensif, se traduit également par un investissement limité de la part du nouvel entrant. 	<ul style="list-style-type: none"> • la dépendance vis-à-vis du segment est très importante • les besoins et les attentes des consommateurs peuvent évoluer et rendre inadaptée l'offre de l'entreprise sur ce segment • le segment, bien qu'étroit, peut paraître rentable et attirer d'autres entreprises.

L'étude des options stratégiques (en particulier dans le cas de l'entreprise multi-activités) montre que les choix des orientations stratégiques se font à deux niveaux complémentaires :

Ils conduisent à la définition de stratégies globales et de stratégies de domaine. L'entreprise doit donc effectuer des choix au niveau global : en termes de spécialisation/diversification (ANSOFF), et d'intégration/externalisation et au niveau de chaque domaine d'activité en termes de domination par les coûts/différenciation/focalisation (M. PORTER) afin de conforter ou d'établir un avantage concurrentiel.

CROISSANCE INTERNE :

Cette croissance interne est l'accroissement de la taille de l'entreprise par la création de capacités nouvelles de production (industrielle, commerciale, recherche).

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • garder le contrôle de l'entreprise (pas de bouleversement des structures, ni de dilution du pouvoir par rapport à une croissance externe). Elle sauvegarde l'indépendance de l'entreprise. • améliorer le climat social car la croissance interne implique bien souvent créations de postes. L'entreprise va pouvoir promouvoir les salariés et ainsi proposer des postes plus qualifiants aux salariés (gestion de carrière). • ne nécessite pas de lourdes et brusques réorganisations qui peuvent s'accompagner de chocs culturels. 	<ul style="list-style-type: none"> • La croissance interne peut s'accompagner d'un accroissement de l'endettement ou peut être difficile du fait d'un accès difficile au financement, en particulier pour les PME car les banquiers ont des difficultés à prêter des fonds à des entreprises de petite taille auxquelles ils font moins confiance. Pour réaliser ce type de croissance interne, les petites entreprises sont souvent obligées d'apporter des garanties, des cautions personnelles de la part de leurs dirigeants. • Ses délais de mise en œuvre sont parfois longs, comparés aux 2 autres modalités.

CROISSANCE EXTERNE :

La croissance externe est l'augmentation de la taille de l'entreprise par des prises de participation ou des rachats d'entreprises (donc rachat total ou partiel d'autres entreprises).

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none"> • La croissance externe est immédiatement opérationnelle et permet de s'implanter rapidement sur un nouveau marché. • permet de racheter des concurrents et de limiter la concurrence. Certaines opérations d'absorption sont dites « hostiles » car la société rachetée ne veut pas l'être. • donne rapidement accès aux ressources et compétences nécessaires pour saisir les opportunités du marché. • favorise le passage des seuils dimensionnels présents sur certains marchés (taille critique – « taille à partir de laquelle on ne subit plus de handicaps concurrentiels majeurs ») et offre la possibilité de réduire les coûts en bénéficiant d'économies d'échelle. • facilite les opérations de diversification 	<ul style="list-style-type: none"> • L'alourdissement de l'endettement suite au coût souvent très important de l'opération (si OPA) pour l'entreprise la rend souvent inaccessible pour des PME ou des entreprises trop endettées. • La dilution du pouvoir par l'arrivée de nouveaux partenaires (qui vont avoir une part dans le capital social et donc auront du pouvoir) conduit à une perte d'indépendance. • Les entreprises achetées peuvent avoir des cultures et des modes de fonctionnement très différents, ce qui peut provoquer leur mauvaise intégration, et peut conduire à un échec.

CROISSANCE CONJOINTE (ou partenariale ou contractuelle)

Modalité de développement par laquelle deux entreprises décident de partager des ressources et des activités afin de poursuivre leur propre stratégie d'améliorer chacune leur propre chaîne de valeur. Ces 2 entreprises coopèrent mais chacune reste juridiquement indépendante. Ce type de croissance implique que les entreprises en question coordonnent leurs moyens et compétences plutôt que d'être en concurrence ou de procéder à un rapprochement de type croissance externe.

AVANTAGES	LIMITES
<p>La croissance conjointe donne accès à des ressources et des compétences plus larges. Et ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il y aura création ou renforcement d'un avantage concurrentiel grâce au partage des coûts, à l'acquisition de compétences (apportées par le partenaire ou acquises en commun). • Il peut y avoir création de barrières à l'entrée pour les concurrents. On peut donner en exemple la mise au point en commun par quelques entreprises de la norme UMTS de 4ème génération pour la téléphonie mobile (la 4G). 	<p>Le principal problème que pose ce type de croissance est celui de la loyauté. Il faut que les objectifs recherchés et les modes de fonctionnement des différentes entreprises soient communs, et cela sur le long terme. Du fait d'un travail en commun entre 2 entreprises concurrentes, il y a risque de perte de confidentialité de certaines informations sensibles ou perte d'exclusivité d'un avantage concurrentiel.</p>