25 **Les choix stratégiques de l’entreprise**

1. Analyser les stratégies de domaine des entreprises

A. Le choix de la différenciation de l’offre

On distingue généralement trois types de stratégies concurrentielles, autrement appelées stratégies génériques ou stratégies de domaine.

La stratégie de différenciation consiste à créer un différentiel de valeur, le plus fréquemment par sophistication. Cela signifie que les prestations offertes par l’entreprise justifient un prix plus élevé. Pour Michael Porter, la différenciation hors coût « vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l’ensemble du secteur ». Cette différenciation peut porter sur l’image de marque du produit, sur une innovation de produit ou de distribution, une innovation organisationnelle…

B. Le choix de la compression des coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à proposer une offre comparable à ses concurrents, mais à un prix nettement inférieur. Cette stratégie repose sur la maîtrise de sources d’avantage concurrentiel :

* l’expérience permet de bien appréhender le marché sur lequel l’entreprise intervient et favorise ainsi la diminution des coûts ;
* la taille critique permet de réaliser des économies d’échelle, c’est-à-dire une diminution du coût unitaire de production liée à la fabrication de quantités plus importantes.

La stratégie de focalisation consiste à choisir d’orienter son activité sur une niche que les grandes entreprises ne pénètrent généralement pas tant les coûts sont trop importants et tant il serait difficile de les amortir sur un espace si petit. L’entreprise ne s’adresse alors qu’à une cible de consommateur étroite ou sur une zone géographique limitée. Elle développe alors une stratégie de différenciation ou une stratégie de domination sur cette niche.

2. Identifier les choix stratégiques globaux de l’entreprise

A. Les choix liés à l’implantation de l’entreprise

La spécialisation consiste à concentrer l’ensemble des ressources de l’organisation sur la maîtrise et le développement d’un seul métier. En mai 2018, les actionnaires qataris du groupe Lagardère ont demandé à Arnaud Lagardère de se spécialiser sur les deux principaux domaines d’activité du groupe, à savoir l’édition et le *travel retail* (activités commerciales exercées dans des lieux de transport, notamment les gares et les aéroports) au détriment des médias et du sport. Cette volonté de l’actionnariat va probablement se matérialiser par un recentrage sur ces activités.

La diversification vise, au contraire, à développer plusieurs métiers de manière conjointe. Le cas du groupe Bouygues illustre bien ce choix stratégique. En effet, le groupe est à la fois présent sur le secteur des BTP (Bouygues construction, Colas, Bouygues Immobilier), mais aussi sur le secteur des médias avec TF1 et sur celui de la téléphonie mobile avec Bouygues Telecom.

A. Les choix liés à la filière de l’entreprise

L’externalisation consiste à faire appel à un prestataire extérieur pour réaliser une activité que l’on ne juge plus stratégique. Par exemple, la plupart des entreprises externalisent aujourd’hui leur comptabilité. De même, les constructeurs automobiles travaillent en collaboration avec de nombreux équipementiers.

L’intégration consiste, au contraire, à étendre le périmètre d’action de l’entreprise en amont ou en aval de sa filière. Autrement dit, l’entreprise décidera de gérer ses approvisionnements de matières ou son circuit de distribution afin d’entrer en contact direct avec ses clients.

3. Appréhender les voies du développement stratégique de l’entreprise

A. Le choix de l’internationalisation

L’entreprise peut choisir d’adopter une stratégie de diversification géographique afin de pénétrer de nouveaux marchés dans des pays différents. L’entreprise peut alors opter pour différentes voies :

* l’exportation, qui consiste à expédier les produits de l’entreprise à l’étranger sans que cela n’implique d’implantation d’unités de production ;
* l’internationalisation directe, qui consiste à ouvrir des filiales à l’étranger afin de relayer la production. L’entreprise est alors directement implantée dans le pays dans lequel elle souhaite intervenir ;
* l’internationalisation contractuelle, qui consiste à pénétrer un marché étranger en établissant des contrats avec des acteurs locaux. Il peut s’agir d’une cession de licence, d’un contrat de franchise (McDonald’s), voire du développement d’une coentreprise, également appelée joint-venture. La joint-venture est l’association de deux entreprises dans l’objectif de développer un produit commun. Cette pratique est courante lorsqu’une entreprise souhaite se développer dans un pays à fort risque politique, ou qui ne permet pas l’investissement direct majoritaire étranger (Inde ou Chine).

L’internationalisation permet à l’entreprise l’accession à de nouveaux marchés, ce qui peut représenter de nouveaux débouchés pour la production. De même, l’organisation peut également profiter de conditions favorables présentes dans le pays d’implantation : fiscalité avantageuse, réglementation plus souple… Enfin, cela peut favoriser la diminution des coûts, notamment lorsque l’entreprise s’implante dans un pays où le coût de la main-d’œuvre est moins élevé.

Toutefois, la stratégie d’internationalisation comporte également des risques. L’entreprise peut être confrontée à des difficultés d’adaptation des produits aux différents marchés. L’éloignement géographique et culturel du pays d’origine peut nuire à la commercialisation des produits. Enfin, le risque peut être plus important : risque commercial, risque lié à la monnaie du pays, risque culturel…

B. Le choix de la croissance

Lorsque l’entreprise désire s’agrandir, différentes possibilités s’offrent à elle.

* Elle peut grandir en prenant le contrôle total ou partiel d’une autre. Cette croissance externe peut s’effectuer par différentes stratégies détaillées ci-dessous :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Type | Définition | Illustration |
| **Fusion** | Deux entreprises s’associent pour n’en former qu’une seule. | Le cas du groupe Fnac-Darty issu de la fusion de la Fnac et de Darty illustre cette stratégie. |
| **Absorption** | Une entreprise prend le contrôle d’une autre entraînant sa disparition. | En 2012, l’enseigne Boulanger a racheté l’entreprise Saturn conduisant à la disparition de cette dernière. |
| **Prise de participation** | Une entreprise achète une partie du capital d’une autre. | C’est le cas du groupe Danone qui est entré dans le capital de l’entreprise Michel et Augustin en achetant 40 % de ce dernier en juin 2016. |

* La croissance organique, ou croissance interne, consiste, pour une entreprise, à accroître elle-même sa capacité de production par l’acquisition de machines, le recrutement de nouveaux membres…
* L’entreprise peut également décider de partager des ressources ou des activités avec une autre dans le but de mener à bien une stratégie commune. On parle alors de croissance conjointe. Parmi les différentes formes de collaboration, on distingue l’alliance, où deux entreprises concurrentes travaillent ensemble, du partenariat, où les entreprises ne sont pas concurrentes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Avantages | Inconvénients |
| Croissance interne | * Augmentation des parts de marché * Synonyme de bonne santé de l’entreprise permettant de véhiculer une bonne image en interne comme en externe * L’évolution de la structure est lente, ce qui favorise le changement | * Processus particulièrement lent à mettre en place * Démarche pouvant déboucher sur une lenteur du processus d’innovation nuisant à la compétitivité de l’entreprise |
| Croissance externe | * Développement rapide de l’entreprise * Présence de synergies liée au rapprochement d’entreprises complémentaires * Favorise l’atteinte de la taille critique, réduisant ainsi la concurrence sur le marché * Favorise l’implantation rapide sur un nouveau marché | * Processus coûteux pour l’entreprise qui achète * Risque d'un phénomène de résistance au changement de la part des salariés |