

Chapitre 3

La fonction stratégique

Section I : La démarche stratégique

I. Une démarche qui s'appuie sur un diagnostic stratégique

A. Le SWOT, un outil d'analyse stratégique

La matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) – en anglais, SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) – reprend les deux axes d'analyse du modèle LCAG. Ainsi, elle propose une synthèse du diagnostic stratégique de l'entreprise (diagnostics interne et externe) en différenciant pour chacun d'eux les aspects positifs et négatifs :

	Aspects positifs	Aspects négatifs
Diagnostic interne	Forces	Faiblesses
Diagnostic externe	Opportunités	Menaces

B. Diagnostic et avantages concurrentiels

1. Diagnostic et avantages concurrentiels

Avant de déterminer sa stratégie, l'entreprise doit analyser l'« existant » à travers un diagnostic stratégique, qui comprend :

- un diagnostic externe, destiné à cerner les opportunités et les contraintes de l'environnement ;
- un diagnostic interne, axé sur l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise.

Ce diagnostic peut être mené grâce à plusieurs outils d'aide à la décision.

2. Les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels

Le diagnostic doit identifier les facteurs clés de succès (FCS) du domaine d'activité de l'entreprise. Les FCS sont des sources de compétitivité que l'entreprise doit maîtriser pour assurer sa pérennité dans un domaine d'activité.

Les FCS peuvent représenter, par exemple :

- un bon rapport qualité/prix ;
- des ressources et des compétences particulières ;
- un effet d'expérience ;
- un avantage technologique ;
- une bonne capacité d'innovation ;
- un capital marque ;
- un réseau de distribution performant ;
- une capacité de fidélisation de la clientèle.

Quand l'entreprise détient une ressource ou une compétence unique, difficilement imitable par les concurrents et appréciée des consommateurs, elle peut se distinguer et surpasser la concurrence. Elle a donc alors un avantage concurrentiel.

3. Un diagnostic stratégique qui identifie les avantages concurrentiels défendables et durables

Le principal objectif du diagnostic stratégique est de cerner les sources de compétitivité stratégique qui apporteront des avantages concurrentiels durables et défendables à l'entreprise. Ainsi, il ne suffit pas de maîtriser les FCS du DAS, il faut que l'entreprise s'assure qu'elle dispose de compétences distinctives (source de compétitivité spécifique et donc d'avantage concurrentiel), permettant de faire face à ses concurrents et de prospérer dans son DAS.

II. Les choix stratégiques

À l'origine, la « stratégie » est un terme militaire qui fait référence à l'art de coordonner l'ensemble des forces d'un pays en vue de préparer une guerre.

De nombreux auteurs ont proposé des définitions de la stratégie d'entreprise. Pour Alfred Chandler (1918-2007), économiste et historien des grandes firmes américaines, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

La stratégie est donc un ensemble d'opérations coordonnées menées pour réaliser une finalité. Elle concerne les orientations générales définies par les dirigeants qui permettront à l'entreprise de réaliser ses finalités grâce à des objectifs adaptés aux domaines et aux aléas de l'activité.

A. Définir une stratégie globale

La stratégie globale ou d'entreprise (corporate strategy), intervient au niveau global. Elle détermine, à partir des facteurs clés de succès (FCS) du marché, les domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels il est souhaitable qu'elle se positionne et se développe.

Pour cela l'entreprise doit déterminer si elle souhaite se spécialiser ou se diversifier et si elle doit externaliser ou intégrer ses activités.

B. Définir une stratégie de domaine d'activité

1. La nécessaire prise en compte des DAS et du métier de l'entreprise

Les entreprises ont souvent différentes activités demandant des compétences diverses. Le diagnostic stratégique devra alors s'intéresser à chaque domaine d'activité de façon à pouvoir déterminer une stratégie adaptée.

Les domaines d'activité stratégique (DAS) sont un sous-ensemble d'une entreprise auquel il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome. Un DAS se distingue par des marchés, des concurrents et des technologies spécifiques.

Ces segments stratégiques doivent donc être définis en fonction de trois critères :

- le type de produit concerné (quels besoins satisfait-il ?) ;

- sa cible (qui va-t-il intéresser ?) ;
- les technologies à maîtriser pour le produire et le commercialiser (comment va-t-on procéder ?).

La détermination des DAS est une segmentation stratégique car elle permet aux entreprises de diviser leurs différentes activités en sous-ensembles homogènes qui regroupent les activités qui touchent des besoins, des cibles de consommateurs et des compétences technologiques et commerciales communes.

Le métier est le savoir-faire, l'habileté et les compétences acquises dans l'exercice d'une profession.

Exemple : une entreprise dont le métier est la téléphonie peut avoir trois DAS différents : la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et Internet.

L'identification des domaines d'activité et du métier de l'entreprise vont permettre la mise en place d'une stratégie performante basée sur les compétences présentes dans l'organisation. La stratégie d'ensemble doit se décliner par métiers ou par domaines d'activité pour être plus efficace en tenant compte de l'identité globale de l'entreprise (sa taille, son histoire, le cycle de vie de ses produits, etc.).

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, dont l'objectif est de définir des groupes de consommateurs ayant des besoins différents à assouvir et auxquels va s'adresser le marketing mix de l'entreprise.

2. La définition d'une stratégie de domaine (*business strategy*)

Les stratégies de domaine concernent les choix à effectuer dans chaque DAS en fonction des FCS dont dispose l'entreprise dans ce dernier pour avoir un avantage concurrentiel.

Elles constituent le cœur du choix stratégique dans la mesure où elles amènent l'entreprise à se poser les questions suivantes : va-t-on se battre sur les prix en minimisant les coûts ? en offrant des avantages uniques ? en contrôlant l'accès au marché ?

Il s'agit donc pour l'entreprise de déterminer, à partir des FCS de chaque DAS, si elle doit opter pour une stratégie de domaine basée sur la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation, et de prévoir les ressources à allouer en fonction du choix retenu.

C. Stratégie émergente et stratégie délibérée

La définition de la stratégie peut résulter d'un choix délibéré. Les dirigeants vont alors élaborer une planification des actions à entreprendre pour mener à bien leur stratégie. Elle peut aussi se construire de façon moins rationnelle, plus informelle, en fonction des événements qui affectent l'activité de l'entreprise. La stratégie va alors « émerger » des activités de l'entreprise.

Pour Henry Mintzberg (né en 1939), spécialiste canadien en sciences de gestion, la stratégie est à la fois un plan d'action pour atteindre une situation future (stratégie délibérée) et une suite de comportements cohérents dans le temps qui ont entraîné la situation présente (stratégie émergente). Il fait ainsi une distinction importante entre la stratégie prévue et la stratégie émergente.

1. La stratégie émergente

La stratégie émergente résulte des activités quotidiennes de l'entreprise. C'est une démarche gradualiste, incrémentale ou émergente. Cette position, défendue par H. Mintzberg, se base sur

le fait que les décisions ne peuvent et ne doivent pas toujours être prises de manière rationnelle et logique.

Parfois, même pour les plus importantes, elles seront prises de manière intuitive pour deux raisons :

- le décideur ne dispose pas de toutes les informations nécessaires et utiles : cette information limitée restreint la rationalité ;
- les décisions ne sont jamais linéaires. Il faut souvent revenir en arrière en fonction des résultats ou de nouveaux événements, et ce d'autant plus que les décisions prises peuvent entraîner des réactions et des modifications de l'environnement. Il faut s'adapter en permanence et improviser.

2. La stratégie délibérée

La stratégie prévue est délibérée et planifiée. Elle est issue d'une démarche rationaliste et procédurale, selon laquelle les problèmes stratégiques doivent faire l'objet de choix volontaires.

Le plan, élaboré par les dirigeants, basé sur des études de marché et l'analyse des résultats, définit comment l'entreprise se positionnera par rapport à la concurrence dans les trois à cinq ans à venir, et quels seront ses objectifs, les produits qu'elle offrira et les marchés qu'elle desservira.

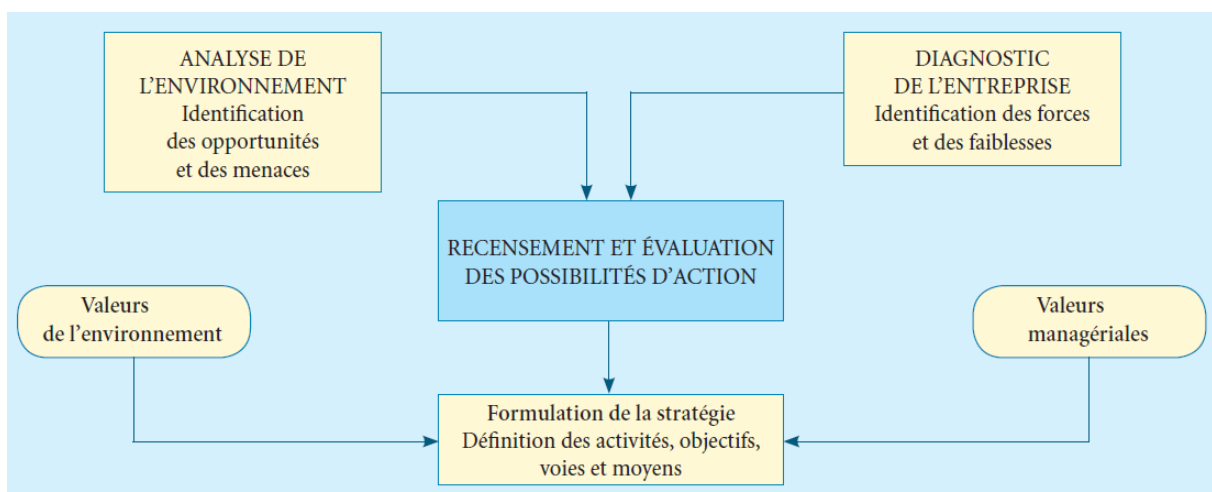
Les deux formes de stratégies, délibérée et émergente, doivent coexister car la stratégie d'une entreprise est un mélange de prévision et d'émergence.

D. Les fondements de l'analyse stratégique

1. L'analyse LCAG, un outil général d'aide à la formulation stratégique

À Harvard, Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews et William D. Guth ont mis en place un processus d'analyse interne et externe de l'entreprise. Ce modèle, connu sous le sigle LCAG (reprenant les initiales des noms de ses auteurs), reste une référence car il est le premier modèle d'aide à la formulation stratégique.

Il repose sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que sur celle des opportunités et des menaces de l'environnement. Cette analyse fournit un cadre général pour l'analyse stratégique qui doit déboucher sur le choix des activités de l'entreprise.



2. L'intérêt stratégique du modèle LCAG

Les éléments de ce modèle constituent les racines de la démarche stratégique. Cette dernière se caractérise par la confrontation des potentialités de l'environnement (identification des menaces et des opportunités) et des capacités de l'entreprise (identification de ses forces et de ses faiblesses).

Chaque orientation stratégique, née de cette confrontation, sera ensuite analysée en termes d'avantages et d'inconvénients, de risques et de résultats attendus, au regard de sa compatibilité avec les stratégies en cours. La formulation finale de la stratégie devra également intégrer les valeurs de l'environnement et de l'entreprise à travers ses managers.

Ainsi, par exemple, même si les objectifs stratégiques des managers concernent la recherche de rentabilité, ils peuvent intégrer des préoccupations environnementales (pour satisfaire aux exigences croissantes du marché) ou des objectifs en faveur d'une meilleure motivation du personnel. Les valeurs de l'environnement et celles des managers doivent donc toutes deux être prises en compte pour que la stratégie soit efficace.

III. La mise en œuvre et le contrôle de la stratégie

Une fois la stratégie arrêtée, la planification permet de déterminer les moyens à utiliser pour la mettre en œuvre, d'allouer les ressources liées et, si nécessaire, d'adapter la structure et les procédures de fonctionnement.

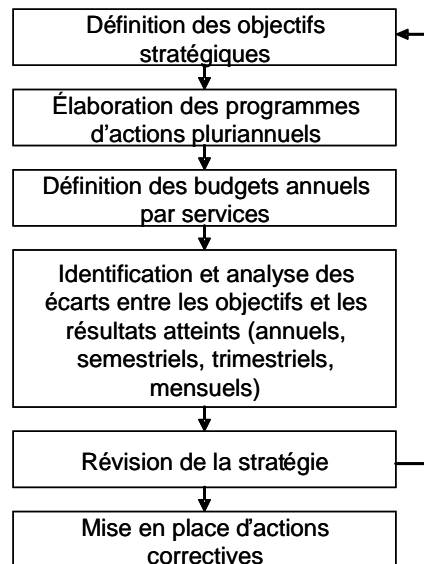
Les plans opérationnels sont le plus souvent établis par fonction (programmes d'actions commerciales, de recrutement, de gestion du personnel, de production, etc.). Ils sont généralement élaborés sur plusieurs années et sont chiffrés car ils entraînent des engagements de dépenses pluriannuelles. Ils fixent les performances à réaliser.

Exemple : si l'entreprise veut être plus compétitive, l'objectif sera une réduction du coût de production pour augmenter la productivité. Les programmes d'actions mis en place pour y arriver vont toucher les investissements en biens de production, en formation du personnel, etc.

Après l'établissement des programmes d'actions, le plan est annualisé sous la forme de budgets, qui sont décomposés par services et déterminent les ressources qui leur seront allouées. Le responsable de chaque service est en charge de l'exécution du budget et de l'atteinte des résultats fixés.

IV. Le contrôle et les actions correctives

La démarche de planification stratégique doit être structurée de la manière suivante :



La mise en place d'indicateurs pour suivre les actions, mesurer et contrôler les résultats, et pour recentrer, si besoin, les orientations initiales est primordiale. En effet, les performances doivent être contrôlées et analysées périodiquement (chaque année, chaque semestre, voire chaque trimestre).

Les écarts entre les objectifs et les résultats sont étudiés aussi bien en quantité qu'en valeur pour vérifier dans quelle mesure le plan a été réalisé et envisager des actions correctives.

Section II : Diagnostic de l'environnement

I. L'analyse de l'environnement global de l'entreprise

A. Les influences environnementales

1. L'analyse du macroenvironnement

Le macroenvironnement est l'environnement global de l'entreprise. Il inclut toutes les influences aux niveaux national et international, de la démographie, de l'économie, de la culture, de la politique, des technologies, du contexte juridique, etc.

Le macroenvironnement est composé d'éléments qui agissent sur l'entreprise mais sur lesquels celle-ci n'a souvent qu'une très faible influence. Toutes les variables clés du macroenvironnement ont des incidences sur le comportement de l'entreprise, qui ne peut les ignorer avant de se fixer des objectifs. Le diagnostic stratégique doit analyser la capacité de l'entreprise à relever le défi que représente la prise en compte de l'environnement. Il s'agit de saisir les opportunités et de transformer les contraintes en opportunités.

2. L'analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil de diagnostic de l'environnement qui répartit ses influences en six grandes catégories :

1. politique (la stabilité politique, etc.) ;
2. économique (la croissance économique, l'évolution des prix, la politique économique, etc.) ;
3. socioculturelle (l'évolution des valeurs, des croyances, du niveau d'éducation, etc.) ;
4. technologique (l'évolution des connaissances, les nouveaux produits, la diffusion internationale de l'innovation) et démographique (la structure par âge de la population, la natalité : projection future de la pyramide des âges, etc.) ;
5. écologique ;
6. légale (réglementation, interdictions, conditions de garantie de vente, etc.).

Elle a pour but d'établir une *check-list* qui permet d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement susceptibles d'affecter de façon durable l'activité de l'entreprise.

B. La surveillance de l'environnement

Pour surveiller les évolutions de son environnement global et anticiper ses changements, l'entreprise effectue une veille (ex. : veille technologique, juridique, économique).

Pour être efficace et permettre à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel, cette veille implique la mise en place d'un dispositif organisé dans l'entreprise. Ce dispositif nécessite d'abord que les besoins en information de l'entreprise soient bien définis puis que les salariés concernés par la veille soient identifiés (et leur rôle défini) ainsi que les sources d'informations utiles. Ce n'est qu'ensuite que la collecte des informations peut commencer. Ces informations sont enfin traitées par l'entreprise et communiquées aux intéressés afin que les décisions adaptées soient prises.

Exemple : c'est grâce à la veille qu'elle a menée et qui lui a permis d'évaluer les problèmes de dépendance des personnes âgées en Asie que la SCOR, entreprise française de réassurance, a pu être la première à développer un produit dépendance en Corée du Sud.

Aujourd'hui, l'intelligence économique (IE) se développe dans les entreprises ; elle concerne la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tout acteur économique. Il s'agit d'une pratique qui va au-delà de la veille puisqu'elle y ajoute l'utilisation des informations obtenues pour exercer des pressions sur l'environnement et le modifier.

II. Le diagnostic de l'environnement immédiat de l'entreprise

A. L'intensité concurrentielle

1. Les cinq forces de la concurrence de M. Porter

Le microenvironnement de l'entreprise est constitué par ses partenaires sur le marché : les fournisseurs, les clients, les concurrents, les administrations, les pouvoirs publics et les groupes de pression.

Le diagnostic stratégique doit s'intéresser à l'étude des concurrents et des clients, mais aussi à celle des autres acteurs du microenvironnement.

Exemple : en ce qui concerne le choix des fournisseurs, il est indispensable de déterminer leur nombre, leur taille, leur pouvoir, et d'identifier ceux qui disposent d'un monopole.

Selon l'analyse de Michael Porter, les forces qui agissent sur la position concurrentielle sont l'intensité de la concurrence, l'influence des nouveaux entrants et des produits de substitution, ainsi que le pouvoir de négociation de l'entreprise par rapport à ses clients et à ses fournisseurs. Le diagnostic stratégique doit permettre de cerner la position de l'entreprise par rapport à ces forces. Si l'entreprise arrive, grâce à la différenciation de ses produits ou à son avantage coût, à maîtriser ces forces plus efficacement que ses concurrents, son avantage concurrentiel est garanti.

Une entreprise est rarement seule sur un marché. Avant de définir sa stratégie, il est donc indispensable qu'elle analyse les éléments qui intensifient la concurrence sur son marché et qui peuvent être :

- le degré de concentration : plus les concurrents seront concentrés et donc importants, plus la concurrence sera vive ;
- les possibilités de croissance du marché : si le marché est très dynamique, il laisse plus de place aux différents concurrents qu'un marché en stagnation sur lequel seule une bataille pour conquérir la part de marché des concurrents permet de croître ;
- les coûts fixes importants ou l'existence d'importantes barrières à la sortie : ils limitent les possibilités de désinvestissement du marché et avivent la concurrence du fait des efforts à fournir pour rentabiliser sa présence sur le marché ;
- la différenciation des produits : plus le produit est différent des autres et difficile à imiter, moins l'entreprise craindra la concurrence.

2. Le diagnostic des forces concurrentielles en présence

– L'influence des nouveaux entrants potentiels

Les nouveaux entrants sur le marché sont des concurrents supplémentaires auxquels l'entreprise doit faire face. L'entreprise a donc tout intérêt à limiter leur possibilité d'accès au marché grâce à des barrières à l'entrée. Il peut s'agir :

- de brevets déposés par l'entreprise pour protéger ses produits ;
- de seuils dimensionnels rendant très élevé le coût d'accès au marché, qui peuvent être commerciaux, techniques, etc. Ils représentent l'investissement minimal à réaliser pour pouvoir entrer et se maintenir sur le marché.

– L'influence des produits de substitution

La pression concurrentielle peut aussi venir de produits de substitution ou de remplacement qui répondent aux mêmes besoins que les produits de l'entreprise. Le niveau de concurrence de ces produits va dépendre de leur degré de substituabilité. S'ils ont une qualité, une technologie ou une image de marque forte qui fidélise la clientèle, la substitution sera plus difficile. Toutefois, le niveau de prix des produits de substitution est lui aussi déterminant. En effet, si le produit de l'entreprise a un excellent rapport qualité/prix, les clients seront moins tentés par un produit de remplacement.

– Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs

Plus les fournisseurs seront influents et concentrés, plus ils pourront imposer leur volonté à l'entreprise. Le cas extrême est celui des fournisseurs qui ont une exclusivité, un monopole d'approvisionnement, de fabrication ou de distribution et qui peuvent imposer leurs conditions sur le marché. L'entreprise franchisée peut aussi être dépendante de son franchiseur, qui lui imposera les fournisseurs.

– Le pouvoir de négociation avec les clients

Comme pour les fournisseurs, la puissance de négociation des clients dépend principalement de leur niveau de concentration. Plus ils seront puissants, plus les quantités achetées seront importantes et plus ils seront influents, ce qui va leur permettre d'obtenir des prix bas, d'excellentes conditions commerciales et de meilleurs délais de règlement. C'est le cas des entreprises de la grande distribution qui ont constitué de puissantes centrales d'achat et qui réussissent à imposer à leurs fournisseurs des prix et des conditions de règlement draconiens. La marge de négociation des clients va aussi être conditionnée par l'image de marque des produits achetés, leur rapport qualité/prix et l'existence de produits de substitution.

B. Les groupes stratégiques

1. La notion de groupe stratégique

Un groupe stratégique est un ensemble d'entreprises qui se considèrent comme concurrentes, mais qui entretiennent des rapports de faible rivalité. Les entreprises faisant partie du même groupe stratégique mènent des stratégies similaires avec des ressources similaires.

Exemple : un groupe d'entreprises a une stratégie de domination par les coûts en recherchant les économies d'échelle et en limitant les dépenses de communication. C'est le cas sur le marché de la distribution avec les *hard discounters*.

Le diagnostic stratégique doit s'interroger sur l'existence de tels groupes sur le marché de l'entreprise et sur la position de l'entreprise par rapport à ces groupes. En effet, pour analyser

son marché, l'entreprise doit connaître la manière dont il est segmenté (existe-t-il des groupes stratégiques ?) de façon à identifier à quel groupe elle appartient.

2. L'origine des groupes stratégiques

Plusieurs mécanismes peuvent aboutir à constituer des groupes stratégiques d'entreprises. L'exploitation et l'accumulation de certaines ressources clés en sont une cause de formation. En effet, les groupes stratégiques sont constitués d'entreprises ayant des stratégies similaires. Ainsi, par exemple, si le groupe est formé par des entreprises qui centrent leur stratégie sur les technologies de pointe et la recherche, il sera alors composé d'entreprises qui auront eu auparavant les ressources financières et humaines leur permettant de mener à bien cette stratégie.

Toutefois, d'après M. Porter, ces groupes se forment essentiellement parce qu'il existe des barrières à la mobilité, lesquelles cloisonnent les entreprises dans des groupes stratégiques. Ces barrières peuvent être :

- à l'entrée, sous la forme de besoins en capitaux, de brevets, de dépenses de communication, de contraintes technologiques, ou au niveau de l'accès aux circuits de distribution ;
- à la sortie, quand les entreprises sont obligées de rester sur le marché même si la rentabilité n'est plus optimale. Ces barrières peuvent prendre la forme de contrats existants, d'immobilisations spécifiques, de craintes pour l'image de marque qui engendreraient des coûts de sortie que l'entreprise ne peut se permettre.

3. Les conséquences de la constitution de groupes stratégiques

Les barrières à la mobilité interdisent à de nouvelles entreprises d'opter pour la stratégie d'un groupe déjà constitué. Par exemple, plusieurs entreprises qui se développeraient selon une stratégie de réduction des coûts, fondée sur l'expérience et les économies d'échelle, peuvent vouloir empêcher un nouvel entrant d'adopter cette même stratégie car, s'il le faisait, il créerait pour le groupe une situation de surcapacité et d'accroissement des coûts qui ruinerait les profits.

Il s'agit donc pour l'entreprise :

- de rechercher qui sont ses concurrents directs, c'est-à-dire ceux qui appartiennent au même groupe stratégique qu'elle et avec lesquels la concurrence intragroupe est donc intense ;
- d'identifier, au sein de chacun de ses domaines d'activité stratégiques, les facteurs clés de succès ainsi que les compétences distinctives qui permettront d'avoir un avantage concurrentiel sur la concurrence directe et indirecte.

III. L'analyse du marché

L'étude de marché porte sur l'analyse du marché potentiel de la demande, de l'offre, de la distribution et de l'environnement, en particulier au niveau de la technologie.

A. Comment étudier le marché ?

1. Les outils d'analyse

Pour connaître son marché, la demande potentielle et effective, l'offre, et effectuer une segmentation marketing, l'entreprise peut utiliser plusieurs outils et techniques :

- les outils d’analyse du marché lui permettent d’évaluer le nombre de consommateurs : clients actuels (de l’entreprise et de ses concurrents), non-consommateurs relatifs (individus qui n’achètent pas le produit mais sont susceptibles de le faire), non-consommateurs absolus (individus qui n’achèteront jamais le produit) ;
| Exemples : enquêtes par sondage, entretiens individuels ou de groupes, panel de consommateurs.
- les outils d’analyse du comportement du consommateur lui permettent de comprendre les facteurs qui l’influencent ;
| Exemples : entretiens, observation du comportement de consommateurs mis en situation réelle.
- les outils de prévision de la demande.
| Exemples : prévisions des vendeurs, enquêtes sur les intentions d’achat.

2. L’analyse de la demande potentielle

Avant d’entamer toute démarche commerciale, il est indispensable de cerner l’importance du marché potentiel vers lequel l’entreprise oriente son action. Il est nécessaire de s’intéresser à l’importance respective des différentes catégories de clients qui coexistent sur le marché :

- les clients actuels ou effectifs sont ceux qui consomment le produit à l’heure actuelle. Ce sont les clients de l’entreprise, mais aussi ceux des entreprises concurrentes ;
| Exemple : pour un opticien spécialisé dans les lunettes de vue, ce sont tous les porteurs de lunettes de vue.
- les non-consommateurs relatifs (NCR) sont les personnes qui ne consomment pas actuellement le produit, mais qui sont susceptibles de devenir un jour des consommateurs effectifs.
| Exemple : dans le cas de l’opticien, ce sont tous ceux qui ne portent pas actuellement de lunettes de vue mais qui, du fait du vieillissement ou de problèmes de vision, devront porter des verres correcteurs dans le futur.
- les non-consommateurs absolus (NCA) représentent les individus qui, pour des raisons physiques, matérielles ou psychologiques, sont dans la totale impossibilité de consommer le produit.
| Exemple : pour l’opticien, ce sont notamment les non-voyants.

La demande potentielle de l’entreprise comprend les consommateurs actuels (effectifs) et les non-consommateurs relatifs.

- | Exemple : dans le cas de l’opticien, la clientèle potentielle est composée des porteurs actuels de lunettes ainsi que de ceux qui sont susceptibles d’en porter dans l’avenir.

L’entreprise peut mesurer cette demande potentielle et se situer sur son marché grâce à l’analyse de sa part de marché par rapport à la demande :

- effective (nombre de clients de l’entreprise/nombre de clients actuels ou effectifs) ;
- potentielle (nombre de clients de l’entreprise/nombre de clients potentiels théorique).

3. L’analyse de la demande

Afin de mettre en œuvre une stratégie qui lui permette d’améliorer sa position sur son marché potentiel, l’entreprise doit analyser les indicateurs quantitatifs et qualitatifs liés à la demande.

Les quantités vendues (ventes en volume) et le chiffre d’affaires (ventes en valeur) sont des indicateurs quantitatifs incontournables de la demande. Leur analyse doit être complétée par celle des indicateurs qualitatifs portant sur la demande, comme la fidélité et la satisfaction des clients.

Toutefois, avant d’envisager une stratégie, il est indispensable de s’assurer qu’elle soit en harmonie avec les besoins et le comportement des consommateurs auxquels l’entreprise s’adresse. Il s’agit donc de cerner les déterminants de ce comportement : les besoins, les motivations, les attentes, les critères de choix et le processus de décision des consommateurs.

4. L'analyse de l'offre

L'étude de l'offre permet, quant à elle, de connaître les entreprises concurrentes et les produits présents sur le marché.

Elle doit aboutir à déterminer la place de l'entreprise par rapport aux concurrents aux niveaux de sa part de marché, de son positionnement, de sa notoriété, de la qualité de ses produits, etc.

L'analyse de l'offre doit être complétée par une analyse des relations avec les distributeurs qui seront chargés de commercialiser l'offre du producteur. La gestion du réseau de distribution est un élément essentiel de la mercatique stratégique et opérationnelle. Il recouvre des domaines très vastes comme :

- la veille commerciale, afin de suivre et d'analyser l'évolution de la distribution présente sur le marché pour pouvoir s'y adapter ;
- le choix des canaux de distribution ;
- les décisions concernant l'ajout ou la suppression de distributeurs, en fonction des objectifs de l'entreprise (couverture du marché, délais de livraison, prestations au client, etc.).

B. Pourquoi étudier le marché ?

1. Les apports de l'étude de marché

L'étude de marché permet de cerner les tendances de l'offre et de la demande, et de prendre des décisions efficaces en fonction de ces dernières. Elle doit s'intéresser en particulier à l'étude :

- des grandes tendances et du potentiel du marché ;
- de la demande, en analysant les typologies de la clientèle, ses besoins, ses attentes et ses comportements d'achat ;
- de l'offre, en cernant le nombre de concurrents, leurs forces, leurs faiblesses et la position concurrentielle de l'entreprise ;
- de l'environnement, en envisageant les évolutions du comportement des consommateurs, de la technologie, de la distribution auxquelles l'entreprise devra faire face.

L'intérêt de l'étude de marché est conditionné par la qualité et la pertinence des informations collectées. Ces informations peuvent provenir d'enquêtes menées par l'entreprise, mais aussi de publications d'organismes publics ou sectoriels comme l'INSEE, *La Documentation française*, le Crédoc, les chambres de commerce et d'industrie, Ubifrance ou les sites Internet de veille économique.

2. L'importance de l'étude de marché

L'information issue de l'étude de marché est la base de la création de l'entreprise et permet de définir une stratégie adaptée. Elle est indispensable à sa pérennité. En effet, dans un second temps, elle permet à l'entreprise de s'adapter à un environnement de plus en plus instable en prenant conscience des tendances nouvelles de façon à y réagir au plus vite.

Cette information est d'autant plus précieuse si l'entreprise s'apprête à lancer sur le marché une innovation. L'étude de marché devient alors un facteur de succès incontournable pour la réussite du projet. Il en est de même lorsque l'entreprise envisage de se lancer sur un nouveau marché, tout particulièrement lorsque ce dernier se situe à l'étranger.

Section III : Le diagnostic des ressources et des compétences

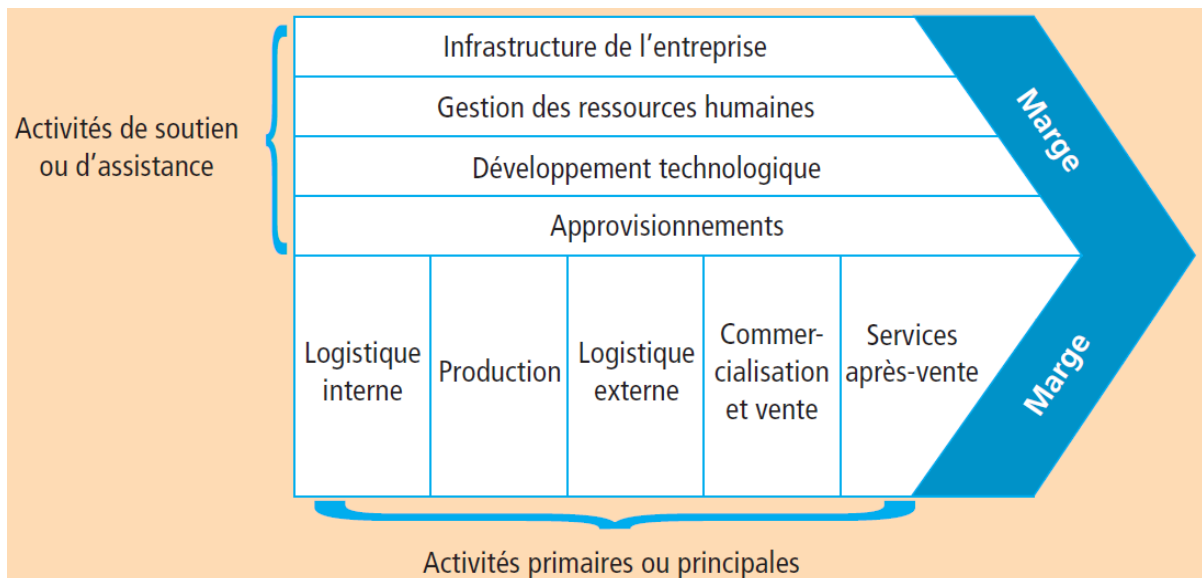
Le diagnostic stratégique interne, d'une part, analyse le fonctionnement interne de l'entreprise en utilisant la chaîne de création de valeur décrite par Michael Porter et, d'autre part, évalue le potentiel de l'entreprise, c'est-à-dire ses ressources matérielles, humaines, financières et immatérielles. L'organisation doit procéder à un diagnostic interne qui va lui permettre d'identifier ses forces et ses faiblesses en termes de ressources, mais aussi de compétences. Ce diagnostic permet de déterminer sa capacité à faire face aux défis environnementaux tout en garantissant l'efficacité et la pérennité de l'entreprise.

I. Le diagnostic des ressources

A. Le diagnostic de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de création de valeur permet d'étudier le fonctionnement interne de l'entreprise. Les activités, source d'un avantage concurrentiel, seront ainsi identifiées, tout comme la qualité de cet avantage.

1. La chaîne de la création de valeur



La chaîne de valeur décompose l'organisation de l'entreprise en éléments qui expliquent les coûts et contribuent à la valeur finale du bien ou du service qu'elle propose.

Elle décompose également l'entreprise en deux types d'activités : les activités principales, créatrices de valeur, et les activités de support, qui donnent aux premières les moyens de fonctionner.

Les *activités principales* (ou fonctions opérationnelles) comprennent principalement la logistique (interne et externe), la production, la commercialisation (marketing et vente) et les services qui permettent un accroissement de la valeur de l'offre (SAV, installation, financement, etc.). Les *activités de soutien* (ou fonctions support) regroupent l'approvisionnement, la recherche et développement, la gestion des ressources humaines (recrutement, formation, rémunération, plan de carrière, etc.) et l'infrastructure (comptabilité, gestion, système d'information). Chaque activité peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel en termes de coût ou de différenciation.

2. Le diagnostic de la chaîne de valeur

Le diagnostic stratégique doit s'intéresser au fonctionnement interne de l'entreprise. Les différentes activités de l'entreprise sont des sources possibles d'avantages concurrentiels.

Le diagnostic des différentes activités de l'entreprise permet de mettre en évidence les domaines dans lesquels celle-ci a des avantages concurrentiels qu'elle peut valoriser et même développer de façon à résister à la pression concurrentielle.

L'analyse de la chaîne de valeur pourra mettre en évidence le fait que certaines activités ne créent pas de la valeur ou même en détruisent.

Exemple : une logistique défaillante générera une perte de chiffre d'affaires et une mauvaise image de l'entreprise.

L'entreprise devra alors envisager l'externalisation de certaines activités, qu'il s'agisse d'activités principales ou de soutien.

La chaîne de valeur permet de déterminer la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre spécifique. M. Porter montre que les différentes activités de l'entreprise sont interdépendantes le long de la chaîne de valeur. Dans un environnement instable, les gains de productivité s'obtiennent donc davantage sur la gestion des liens entre les différentes activités ou tâches que sur les tâches elles-mêmes.

La gestion des liens est réalisée grâce aux savoirs collectifs, et notamment aux capacités relationnelles. Une meilleure coordination des activités sera perçue et valorisée par le client. Elle est le résultat de la reconfiguration de la chaîne de valeur. Cette dernière nécessitera des investissements immatériels tels que la formation, le *knowledge management* ou encore le développement d'une culture d'entreprise. Ces investissements immatériels permettront et garantiront une meilleure coordination des hommes au sein de l'entreprise et donc des activités.

B. Le diagnostic interne du potentiel de l'entreprise

1. La théorie des ressources et des compétences de E. Penrose

Dans la théorie des ressources et compétences de E. Penrose, l'entreprise est analysée comme un ensemble de **ressources tangibles** (équipements, ressources financières et humaines dans leur dimension quantitative) et **intangibles** (réputation, image, savoirs, savoir-faire du personnel, savoir organisationnel et managérial, et ressources technologiques) qui, conjuguées à des compétences, visent à l'accroissement des profits à long terme.

Le contexte actuel d'internationalisation et de concurrence accrue contraint l'entreprise à se tourner de plus en plus vers des investissements immatériels. Ceux-ci peuvent toucher les efforts en recherche et développement, la maîtrise des technologies nouvelles, les structures organisationnelles et commerciales, la communication, l'image de marque, etc. Ces moyens peuvent permettre à l'organisation de préparer une stratégie d'avenir compétitive.

La théorie des ressources précise que la stratégie de l'entreprise provient d'un ajustement entre les ressources et compétences internes et l'environnement, dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel.

L'intérêt de cette théorie est d'inverser le rapport à l'environnement de l'entreprise et de proposer une nouvelle approche de la stratégie. L'entreprise doit exploiter ses compétences afin de façonner un contexte concurrentiel qui lui soit favorable. Elle crée son environnement plus qu'elle ne le subit. Le diagnostic interne des ressources et compétences est donc indispensable.

2. La diversité des ressources

En fonction de leurs potentiels technologique, humain, financier et organisationnel, toutes les entreprises ne disposent pas des mêmes moyens pour s'adapter à leur environnement et assurer leur position concurrentielle.

• Les ressources humaines

Elles représentent la principale ressource d'une organisation. Ce sont donc essentiellement les qualités d'un personnel performant et motivé qui font la différence entre les organisations compétitives et les autres.

• Les ressources financières

Le succès de la stratégie passe par la mobilisation des ressources financières.

Pour mener à bien leur stratégie, les entreprises peuvent compter sur des ressources financières d'origine interne (autofinancement, cession d'actifs) ou d'origine externe (augmentation de capital, emprunt).

• Les ressources matérielles

Dès sa création, l'organisation va mener une politique d'investissement qui conditionne sa survie et sa croissance. Ces investissements peuvent porter sur des biens matériels comme les locaux, le matériel et l'outillage, qui sont être des moyens indispensables à mettre en œuvre pour la réussite du processus stratégique.

II. Le diagnostic des compétences

A. L'identification des compétences

Depuis le milieu des années 1980, la notion de **compétence** s'est imposée face à celle de **qualification**. Le mot « qualification » renvoie souvent uniquement au modèle du poste de travail. Les qualités humaines ne sont alors définies que comme celles requises pour réaliser ces tâches prescrites à chaque type de poste de travail. Dans la « logique compétence », l'homme prend une nouvelle place au cœur du diagnostic stratégique.

La compétence d'un individu est sa capacité à comprendre et interpréter différents problèmes professionnels pour pouvoir les résoudre dans un contexte particulier. Une compétence est, par conséquent, une connaissance en action. Elle dépend donc de l'individu et du contexte de l'action. La compétence individuelle est la combinaison du « savoir-agir » (savoir, savoir-faire et savoir-être), du « pouvoir-agir » (lié au type de management) et du « vouloir-agir » (motivation de l'individu).

Par ailleurs, les individus sont toujours membres d'une équipe ou d'un groupe. Ils possèdent donc non seulement des compétences professionnelles, mais aussi des compétences

relationnelles, comme la capacité d'écoute. La capacité des salariés à communiquer est considérée comme un élément important de leurs compétences. Cette qualité facilite la coordination des activités entre les différents services.

Au-delà des compétences individuelles, il faut aussi considérer la compétence de l'organisation, ou compétence collective, c'est-à-dire la façon dont l'organisation utilise l'ensemble des savoirs et savoir-faire collectifs. Les compétences collectives sont liées à la qualité de circulation de l'information, de la coopération et de la communication, du partage des connaissances et du savoir-faire entre les membres de l'équipe. Elles se forment dans l'expérience. La compétence collective est ainsi une compétence qui se construit dans le temps et nécessite un engagement important du management.

B. Le repérage des compétences fondamentales

1. La notion de compétence fondamentale

G. Hamel et C.-K. Prahalad (1990) identifient les « compétences fondamentales » de l'organisation (« *core competencies* ») comme les aptitudes essentielles, techniques et organisationnelles que les entreprises devraient développer pour acquérir un avantage compétitif. Il apparaît notamment que les compétences collectives peuvent se développer au-delà de la simple addition des compétences individuelles.

L'entreprise cherche à détenir ces « compétences clés » (technologie, savoir-faire, communication) qui lui permettront de détenir un facteur clé de succès, élément de la survie et de la réussite de l'entreprise.

Lors du diagnostic, il est indispensable de vérifier si les compétences actuelles sont adaptées aux besoins du marché afin de prévoir les investissements nécessaires. L'entreprise doit veiller à posséder les compétences individuelles qui lui permettront de maintenir et de développer ses compétences collectives.

L'entreprise doit notamment mettre en place une politique de recrutement, de formation et de gestion efficace des carrières, indispensable pour acquérir puis maintenir le bon niveau des compétences individuelles du personnel. L'entreprise construit ainsi dans le temps une compétence collective qui sera reconnue tant en interne qu'en externe : qualité de circulation de l'information, de la coopération et de la communication, du partage des connaissances et du savoir-faire entre les membres de l'équipe.

L'acquisition et le développement d'une compétence collective doivent permettre de développer une compétence fondamentale, source de l'avantage concurrentiel.

2. L'identification d'une compétence fondamentale

Les compétences fondamentales sont issues d'un apprentissage organisationnel. Elles permettent d'acquérir un avantage concurrentiel.

Prahalad et Hamel identifient les compétences fondamentales suivant trois critères :

- elles donnent accès à une grande variété de marchés ;
- elles contribuent de façon significative à la valeur des produits offerts sur le marché ;
- elles sont difficiles à imiter ou à acquérir par les concurrents.

Section IV : Les stratégies globales

I. Stratégie de spécialisation et stratégie de diversification

A. La stratégie de spécialisation

1. Se spécialiser pour se concentrer sur un seul domaine d'activité

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.

Actuellement, de plus en plus d'entreprises qui se sont diversifiées se séparent de certaines activités pour se concentrer sur celles pour lesquelles elles disposent de ressources stratégiques et de compétences distinctives : c'est le recentrage.

2. Les modalités des stratégies de spécialisation

La spécialisation peut prendre trois formes et concerner le produit ou le marché :

– la **pénétration de marché** consiste à se centrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels.

| Exemple : une entreprise cherche à se spécialiser sur un produit phare en centrant toute son activité sur la commercialisation d'un produit innovant ayant des caractéristiques uniques pour le consommateur.

Cette orientation est souvent motivée par le fait que l'entreprise est à l'origine d'une innovation produit ou qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents les compétences nécessaires à sa mise sur le marché. Ces produits, qui ont des atouts uniques, peuvent souvent se vendre plus cher et être ainsi très rentables, d'autant que la concurrence est faible ;

– l'**extension du marché** consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants. Des créneaux de marché peuvent être abandonnés par la plupart des entreprises et devenir des niches intéressantes pour celles qui ont la maîtrise des produits sur ce marché. Il peut s'agir de créneaux ayant une clientèle réduite avec des besoins très spécifiques.

| Exemple : le marché des produits pour personnes à mobilité réduite.

Il peut également s'agir de marchés sur lesquels des techniques de production très particulières doivent être maîtrisées pour répondre aux besoins d'une clientèle restreinte.

| Exemple : un marché de produits de consommation régionale.

– le **développement de produits** conduit à devenir le spécialiste d'un marché en développant des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

3. Les apports de la stratégie de spécialisation

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. 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.

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.

4. Les risques de la spécialisation

L'entreprise qui a fait le choix de la spécialisation est confrontée à divers risques :

- le risque d'être copiée par ses concurrents et de perdre son leadership sur le marché ;
- les 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. En se spécialisant sur un produit, l'entreprise peut devenir leader face à des concurrents qui manquent d'expérience et d'image.

De même, la spécialisation sur un marché présente un risque important en cas de changement de la 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.

B. La stratégie de diversification

1. Se diversifier pour changer de domaine d'activité stratégique

La diversification correspond à une évolution de la stratégie qui se concrétise par un changement de DAS. 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.

Igor Ansoff (1918-2002) a proposé, en 1957, une définition de la diversification à travers une matrice qui présente les quatre stratégies de croissance dont les managers disposent. La stratégie de diversification y est présentée comme une alternative stratégique où l'on peut changer de produit, de marché et de technologie.

La matrice d'Ansoff

<div> <div>Produits</div> <div>Marchés</div> </div>	Actuels	Nouveaux
	<div>Actuels</div>	<div>Développement de produits (<i>Product development</i>)</div>
<div>Nouveaux</div>	<div>Expansion géographique (<i>Market development</i>)</div>	<div>Diversification</div>

- L'**expansion** : la société garde ses produits et ses clients en restant sur un même marché.
- Le **développement de produits** : l'entreprise garde ses clients mais elle vend de nouveaux produits. Elle doit pour cela investir dans la recherche et utiliser de nouvelles technologies.
- L'**expansion géographique** : cette stratégie consiste à trouver de nouveaux clients ou marchés pour les produits déjà existants. Il peut s'agir d'avoir recours à la franchise ou de trouver une nouvelle utilité pour les produits de l'entreprise.
- La **diversification** : pour définir les trois autres stratégies de croissance, I. Ansoff fait référence à deux dimensions : le produit et le marché. Cependant, pour appréhender la diversification, il intègre en plus la dimension de la technologie et différencie quatre profils

distincts au sein de cette stratégie : la diversification horizontale, verticale, concentrique et conglomerale.

Ansoff parle de diversification lorsque l'entreprise change à la fois de produit et de marché, sans que l'éloignement de l'activité d'origine soit obligatoirement une rupture avec sa vocation originelle. La diversification diffère donc d'une simple expansion qui serait orientée vers la même industrie ou vers des secteurs caractérisés par des produits ou des missions similaires à celui d'origine.

C'est la stratégie de croissance la plus risquée dans la mesure où l'entreprise se lance sur des marchés, des produits, et parfois même des technologies qui sont nouveaux pour l'entreprise.

2. La nécessité de maîtriser de nouveaux facteurs clés de succès

La diversification est un mouvement stratégique qui implique un changement de DAS, avec la prise en compte d'un nouvel ensemble de FCS. Il peut s'agir d'un savoir-faire, d'une technologie unique, d'un réseau de distribution particulièrement adapté au produit, etc. La diversification ne se cantonne donc pas forcément au changement du type de produit commercialisé.

Toutefois, une stratégie de diversification peut plus ou moins exploiter des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise dans le nouveau DAS.

Exemple : la société BIC a lancé ses briquets et rasoirs jetables alors que le produit phare de l'entreprise était les stylos à bille. On pourrait en déduire que BIC a eu une politique de diversification : rasoirs et briquets. Toutefois, les FCS pour les stylos, les briquets et les rasoirs sont les mêmes : l'injection de plastique (technologie), le marketing et un réseau de distribution adapté (la grande distribution, les tabacs). Le domaine d'activité de la société BIC demeure le même. Cette stratégie n'est donc pas une stratégie de diversification mais une stratégie de spécialisation dans son domaine d'activité.

3. Les modalités d'une stratégie de diversification

– La **diversification technique** donne la possibilité de développer de nouvelles activités ayant entre elles des synergies et des complémentarités. Elle permet de proposer une offre transversale de différents produits.

Exemple : une compagnie aérienne qui se diversifie dans l'hôtellerie peut proposer un produit complet à ses clients (pack composé du billet d'avion et de la chambre d'hôtel) de façon à attirer plus de clients dans les avions en simplifiant leur voyage. L'intérêt pour la compagnie est d'avoir un meilleur taux de remplissage de ses avions, ce qui est également l'objectif principal pour les hôtels.

Toutefois, le risque lié au changement de domaine d'activité implique que l'entreprise soit capable de maîtriser de nouveaux facteurs clés de succès.

– La **diversification commerciale** peut se faire grâce à un changement géographique ou à la proposition d'une offre nouvelle dans la filière d'activité.

La *diversification géographique* concerne l'entreprise qui sort de son marché et s'attaque à une autre région dans laquelle les FCS sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les FCS concernant les réseaux et les règles de distribution doivent changer pour s'adapter à la nouvelle zone géographique.

Il ne faut pas confondre diversification géographique et expansion géographique, où l'on se contente d'exporter les produits dans d'autres pays ou régions du monde. La diversification géographique implique que l'entreprise repense sa stratégie et s'adapte au nouvel environnement dans lequel elle pénètre.

La *diversification dans la filière d'activité* implique l'acquisition de nouvelles compétences suite à une intégration verticale des activités en amont ou en aval de sa propre activité. Autrement dit, l'entreprise se positionne non plus sur une phase de la chaîne de conception, mais sur plusieurs, voire même sur toutes les étapes de cette chaîne. La constitution d'une

filière peut être motivée par la recherche d'un avantage concurrentiel basé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont). Cette diversification commerciale permet en effet de s'assurer une gestion appropriée de la distribution ou des débouchés (intégration vers l'aval).

Exemples : le constructeur d'ordinateurs Apple a ouvert, en 2001, des boutiques Apple de façon à toucher directement ses consommateurs ; en se diversifiant dans la distribution de ses produits, Apple assure ses débouchés. De même, lorsqu'une compagnie pétrolière regroupe toutes les activités complémentaires entre elles (l'extraction, le raffinage, le transport et la commercialisation), elle se diversifie dans l'ensemble de la filière.

L'avantage évident de la diversification verticale est la sécurisation de l'activité et l'économie des coûts de transaction (coûts d'information et de communication, coûts de renégociation, etc.) inhérents à toute relation entre deux entreprises appartenant à la même filière.

– La **diversification conglomérale** se traduit par une rupture totale des liens avec le secteur sur lequel l'entreprise était initialement présente, tant du point de vue de la technologie et du produit, que du marché.

Il peut s'agir du cas du rachat d'une entreprise particulièrement rentable par une autre entreprise qui a des ressources financières à placer. La logique est donc souvent purement financière.

4. Les apports de la diversification

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 :

- 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 ;
- une entreprise 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 activités complémentaires qui lui permettent de se différencier et d'assurer sa survie.

Toutefois, les entreprises peuvent aussi chercher à se diversifier pour limiter les risques :

- en se constituant un portefeuille d'activités qui permette de compenser les possibles défaillances d'une activité grâce aux profits générés par les autres ;
- en 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 ;
- en investissant dans des secteurs porteurs et innovants qui permettront de rester compétitifs à l'avenir.

5. Les risques d'une stratégie de diversification

La stratégie de diversification est la stratégie de croissance la plus risquée car elle implique de se lancer sur des marchés, des produits et parfois même des technologies qui ne sont pas familiers à l'entreprise.

Elle présente des risques :

- 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.

II. Stratégie d'intégration et stratégie d'externalisation

A. La stratégie d'intégration

1. Intégrer pour « faire » en interne

Adopter une stratégie d'intégration consiste à rassembler des activités sous une autorité commune. L'entreprise choisit donc de « faire » en interne au lieu de « faire faire » à l'extérieur. Cette stratégie mène à un regroupement d'entreprises qui fait perdre l'autonomie juridique à l'une d'entre elles, voire provoque sa disparition ou sa prise de contrôle financier.

2. Les modalités juridiques

L'intégration peut être mise en œuvre à travers :

- une prise de participation d'une entreprise qui rachète tout ou partie des actions d'une autre ;
- la fusion de deux entreprises. Deux sociétés A et B fusionnent quand elles apportent leurs biens pour créer une société nouvelle. Les entreprises qui fusionnent sont dissoutes et une société nouvelle C se constitue grâce à leurs apports.

3. Les types d'intégration

L'intégration peut se faire à différents niveaux :

- en amont, au niveau des approvisionnements : l'entreprise intègre alors ses fournisseurs ;
- en aval, au niveau de la distribution : l'entreprise intègre alors les distributeurs qui se chargeaient de la commercialisation de ses produits ;
- en amont et en aval : toutes les activités de production sont alors maîtrisées par la même entreprise. Ce type d'intégration conduit à constituer une filière.

Exemple : une compagnie pétrolière intègre les activités de recherche de pétrole, d'extraction, de raffinage et de distribution.

4. Les apports de l'intégration

Une stratégie d'intégration peut avoir pour objectifs :

- de sécuriser ses approvisionnements et/ou ses débouchés en contrôlant leur fiabilité et en limitant les coûts (diminution des intermédiaires) ;
- d'améliorer l'organisation des activités en amont et/ou en aval, et d'en diminuer les coûts ;
- d'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) ;

- de 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 ;
- de prolonger des opérations d'externalisation entre des entreprises qui entretenaient déjà des relations contractuelles de partenariat (rachat d'un sous-traitant, par exemple).

Exemple : dans le domaine informatique ou celui des centres d'appels, les réintégrations peuvent être consécutives à la constatation des risques liés à l'externalisation de ces activités. En effet, les augmentations des coûts de personnel peuvent atteindre jusqu'à 15 % par an dans des pays comme l'Inde, réduisant ainsi l'intérêt économique de l'externalisation. De plus, se décharger de ces opérations vers d'autres pays conduit à une perte d'autonomie et de contrôle dans des domaines qui peuvent se révéler stratégiques. La perte de réactivité, de contrôle et le mécontentement des clients peuvent conduire à réintégrer ces opérations.

5. Les risques de l'intégration

La stratégie d'intégration comporte des risques par rapport à :

- 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.

B. La stratégie d'externalisation

1. Externaliser pour « faire faire » à l'extérieur

L'externalisation consiste à « faire faire » à l'extérieur en nouant des relations avec d'autres entreprises. Cette stratégie conduit à une association avec d'autres entreprises qui gardent une relative autonomie, tout du moins au niveau juridique. Elle implique le transfert de tout ou partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe. Malgré le fait que l'entreprise sauvegarde l'autonomie juridique, l'externalisation peut provoquer une réelle dépendance économique et commerciale, dépendance très forte, surtout quand il s'agit d'une grande entreprise qui se tourne vers une entreprise plus petite pour externaliser une partie de son activité.

2. Les modalités de mise en œuvre de l'externalisation

L'externalisation utilise souvent la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui sont les moins productrices de revenus pour l'entreprise initiale). Toutefois, elle diffère de la simple sous-traitance car il y a un pilotage étroit par l'entreprise donneuse d'ordre et un engagement du prestataire externe. Elle conduit à la restructuration de l'entreprise.

L'externalisation peut se réaliser par la mise en place d'un contrat de partenariat. Il peut s'agir d'un contrat de sous-traitance, de franchise, de concession, ou bien encore de la création d'un GIE (groupement d'intérêt économique) ou de filiales communes.

Les contrats d'externalisation portent fréquemment sur différents types d'activité, comme la maintenance, l'entretien ou l'informatique.

3. Les apports de l'externalisation

Une entreprise peut chercher à externaliser une ou plusieurs activités pour :

- bénéficier des services d'entreprises spécialisées. En effet, externaliser permet de confier à des entreprises plus spécialisées certaines activités jugées non essentielles pour la compétitivité de l'entreprise. Celles-ci seront donc réalisées de manière plus compétente et à moindre coût ;

| Exemple : une entreprise peut sous-traiter la maintenance de son parc informatique.

- rester rentable et se recentrer sur son métier de base en confiant certaines activités à des partenaires extérieurs. Les buts recherchés par les entreprises qui externalisent ainsi certaines de leurs activités sont essentiellement :

- d'organiser des actions communes (groupements d'achats, par exemple),
- de partager des frais (au niveau de la recherche et développement, par exemple),
- de mettre en place une activité nouvelle qui serait trop importante pour une seule entreprise.

Une des raisons essentielles de l'externalisation est donc d'améliorer la rentabilité de l'entreprise en réduisant les coûts ;

- flexibiliser l'activité à différents niveaux :

- en cas de variation de l'activité de l'entreprise : le recours à un prestataire extérieur peut permettre de s'adapter plus facilement aux modifications de la demande,
- par rapport à la disponibilité des ressources : l'entreprise n'aura plus à se soucier de l'absence du personnel interne pour cause de vacances, de maladie ou autres.

Cette flexibilité accrue améliore la compétitivité et permet un meilleur contrôle des coûts, qui deviennent contractuels, donc connus d'avance et fixes.

4. Les risques de l'externalisation

L'entreprise doit néanmoins veiller à la bonne mise en œuvre de cette stratégie dans la mesure où elle comporte des risques au niveau :

- de la dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs ;
- de la perte du contrôle des opérations et de celle de connaissances fondamentales ;
- de la perte de ressources et de compétences qui peuvent s'avérer, à terme, stratégiques et distinctives pour le maintien d'un avantage sur ses concurrents ;
- de la diminution de la maîtrise des informations par la perte de la confidentialité ;
- de la fiabilité et de la pérennité du partenaire externe choisi ;
- de la difficile réversibilité de l'opération en cas de « réinternalisation » (*backsourcing*) ;
- de son possible coût social lié aux conflits sociaux suite à d'éventuelles suppressions d'emplois en interne, tout comme aux problèmes de cohésion des salariés et de la culture d'entreprise.

Section V : Les stratégies de domaine

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit réfléchir aux options stratégiques les plus pertinentes pour assurer sa compétitivité dans chaque domaine d'activité (DAS) à partir des facteurs clés de succès (FCS) identifiés dans chaque DAS. Il s'agit d'opter pour une stratégie de domination par les coûts, de différenciation ou de focalisation.

I. La stratégie de domination par les coûts

A. Le choix d'une stratégie de domination par les coûts

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.

Bien que toute politique de rationalisation des dépenses n'est pas synonyme de stratégie de domination par les coûts, cette stratégie conduit souvent à une production ou une distribution de masse en grande série de façon à atteindre la taille suffisante ou critique qui permette à l'entreprise de bénéficier de synergies.

B. La mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts

Cette mise en œuvre peut s'opérer de diverses manières.

1. En optimisant l'organisation

Pour réussir à mener à bien une stratégie de domination par les coûts, il est indispensable que l'entreprise analyse l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, de façon à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Les réductions de coûts peuvent, en effet, venir de toutes les activités.

De plus, l'entreprise est plus qu'une simple juxtaposition de ressources. Elle constitue un ensemble cohérent dans lequel les différents potentiels sont interdépendants et doivent se combiner, se compléter. Optimiser le fonctionnement de l'organisation pour diminuer les coûts implique de détecter tous les domaines où l'on peut faire des économies, mais aussi de repérer les meilleures combinaisons possibles de ressources et compétences de façon à favoriser les synergies et à améliorer la rentabilité.

2. En recherchant la taille critique

La taille critique est la dimension minimale que doit atteindre une entreprise pour s'introduire, survivre ou se développer sur un marché. On parle aussi de « masse critique » ou de « seuil dimensionnel ». Si cette taille n'est pas atteinte, l'entreprise n'a pratiquement aucune chance de succès sur ce marché. Plusieurs types de seuils peuvent exister :

- un seuil technologique, quand le marché impose de maîtriser des contraintes techniques difficilement accessibles, pour rester compétitif ;
- un seuil commercial, quand il est indispensable de détenir une part de marché importante pour influencer le marché et pouvoir faire face efficacement à la concurrence. Ce seuil est lié

au seuil de puissance, qui permet à l'entreprise d'avoir un pouvoir de négociation significatif et d'exercer un effet de domination sur ses partenaires.

Dans certains secteurs, il existe aussi des seuils en matière de recherche, de publicité, de financement, etc.

La taille critique agit souvent comme une barrière à l'entrée du marché, rendant plus difficile l'arrivée de nouveaux concurrents. Elle permet d'avoir un avantage compétitif en favorisant les économies d'échelle.

3. En favorisant les économies d'échelle

L'entreprise réalise des économies d'échelle lorsque l'augmentation de la quantité produite ou distribuée permet de réduire le coût de production unitaire. Ce phénomène est possible grâce à une répartition des charges fixes sur un nombre d'unités produites ou distribuées plus important. En réduisant son coût de revient unitaire, l'entreprise augmente sa rentabilité et ses chances de succès sur le marché. Elle sera donc en meilleure position pour se confronter à ses concurrents et les dominer grâce à ses coûts plus faibles.

Les économies d'échelle se font souvent grâce à des synergies obtenues quand la complémentarité ou la coopération entre plusieurs ressources permet une plus grande efficacité. En favorisant toutes les synergies possibles, l'entreprise augmente son efficacité, sa rentabilité et sa compétitivité.

4. Grâce à l'effet d'expérience

L'expérience est la connaissance acquise par une longue pratique qui engendre des mécanismes et des savoir-faire qui permettent de déjouer certains pièges et d'acquérir plus de dextérité. Le Boston Consulting Group a démontré en 1968, par « la loi de l'effet d'expérience », que le doublement de la production cumulée provoquait une réduction du coût unitaire allant de 10 à 30 % selon les secteurs. Dans le cadre d'une entreprise, l'expérience acquise, suite à l'augmentation de la production cumulée, devrait provoquer une réduction du coût unitaire de fabrication. Cet effet d'expérience s'explique par le fait que l'entreprise arrive, en augmentant la production cumulée :

- à atteindre la taille critique pour être efficace sur son marché ;
- à augmenter les économies d'échelle qui permettent une réduction du coût unitaire grâce à une répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités ;
- à acquérir l'habileté, la formation des salariés, les technologies, le matériel et l'organisation du travail, les plus productifs.

C. Les enjeux de la domination par les coûts

1. Les avantages de la domination par les coûts

La domination par les coûts présente de nombreux avantages :

- 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.

2. Les risques de la domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts peut représenter des risques pour l'entreprise dans la mesure où :

- les concurrents chercheront 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 ;
- ce n'est pas parce que les coûts ont baissé que le prix va également diminuer. L'entreprise peut en effet choisir d'augmenter ses marges en maintenant ses prix au même niveau, de façon à accroître son profit ;
- 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 s'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.

II. La stratégie de différenciation

A. Le choix d'une stratégie de différenciation

Se différencier consiste à se distinguer de ses concurrents en proposant une offre différente, mettant en avant des caractéristiques réellement appréciées des clients et pour lesquelles ils sont prêts à payer un « surprix ».

En général, ce type de stratégie est choisi par des entreprises qui ont su mettre en place des innovations techniques ou commerciales qui apportent à leur offre produits des caractères distinctifs par rapport à celles des concurrents. La différenciation donne donc un avantage concurrentiel à l'entreprise, qui sera également moins menacée par les produits de substitution.

B. La mise en œuvre d'une stratégie de différenciation

Cette stratégie peut être menée de deux façons.

En premier lieu, la différenciation « à valeur ajoutée » permet de proposer un produit perçu comme unique par le consommateur. Les spécificités du produit permettent de valoriser l'offre de l'entreprise et d'échapper à la concurrence par le prix. Il sera même possible pour l'entreprise, dans certains cas, de fixer un prix plus élevé.

Les caractéristiques qui permettent de différencier l'offre peuvent être :

- la marque ;
| Exemples : les produits pharmaceutiques, les produits de luxe.
- les caractéristiques techniques du produit ;
| Exemple : une innovation technique qui confère des performances particulières.
- les services qui accompagnent le produit ;

- | Exemples : les garanties, le SAV.
- le conditionnement ;
- | Exemple : la mise en place d'un packaging plus pratique.
- les actions commerciales ;
- | Exemple : la mise en avant de l'image de marque.
- le circuit de distribution.
- | Exemple : la vente exclusive sur Internet.

Une seconde manière de mener une stratégie de différenciation est de se distinguer par le prix. Il s'agit de dépouiller l'offre de ses aspects les plus coûteux de manière à adopter un positionnement *low cost* (bas prix). Dans ce cas, la différenciation joue sur la concurrence par les prix pour attirer de nouveaux clients.

C. Les enjeux de la différenciation

1. Les avantages de la différenciation

La différenciation présente de nombreux avantages pour l'entreprise :

- 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 donne souvent à l'entreprise la possibilité de fixer ses prix au-dessus de ceux de ses concurrents, améliorant ainsi sa rentabilité.

2. Les limites de la différenciation

Pour que l'entreprise puisse bénéficier de ces avantages, il faut 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 ;
- rentable pour l'entreprise et défendable face aux concurrents potentiels par le biais, par exemple, de brevets protégeant contre les imitations.

III. La stratégie de focalisation

A. Le choix d'une stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation, présentée par M. Porter en 1980, consiste à se concentrer sur un marché spécifique afin d'éviter la confrontation directe avec les entreprises déjà présentes sur le marché. C'est pour cela qu'elle est aussi appelée « stratégie de concentration de l'activité ». Cette stratégie est différente des deux précédentes car elle concerne les entreprises qui proposent une offre destinée à un segment étroit du secteur. Cependant, la focalisation peut réussir grâce à une domination par les coûts ou une différenciation.

- | Exemple : un produit régional.

B. La mise en œuvre d'une stratégie de focalisation

La focalisation concerne un segment étroit du secteur en termes de :

- produit ou type de clientèle : elle consiste alors à cibler un marché étroit qui intéresse peu les concurrents et les grandes entreprises ;
- zone géographique : la focalisation sera d'autant plus pertinente que la zone géographique d'implantation a une image forte. L'entreprise peut sélectionner sa zone géographique en fonction de ses qualités esthétiques, des activités qui s'y trouvent (proximité des fournisseurs, réseau de sous-traitants, etc.), de la qualité de l'environnement, de la proximité culturelle et linguistique afin d'obtenir un ancrage territorial permettant une différenciation marquée.

Exemple : certaines zones sont associées à un univers haut de gamme, voire luxueux, comme les Champs-Élysées ou la place Vendôme à Paris. D'autres sont identifiées à une catégorie particulière de marchandises, comme la Bretagne pour les produits de la mer.

C. Les enjeux de la focalisation

1. Les avantages pour l'entreprise

La focalisation peut s'avérer être la stratégie la moins coûteuse et la moins risquée car :

- 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 ;

Exemple : l'entreprise Benetton a employé une stratégie de focalisation pour pénétrer le marché de la restauration rapide grâce à sa filiale Autogrill. Au départ, Autogrill s'est contenté d'implanter ses restaurants exclusivement le long des principales autoroutes françaises. Ce marché, dont la petite taille n'intéressait pas les grandes entreprises de la restauration rapide en France, a expliqué le succès de la stratégie de focalisation de Benetton.

- 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.

Ces atouts expliquent que la focalisation intéresse généralement les PME ou les nouveaux entrants sur un marché.

2. Les risques pour l'entreprise

La focalisation présente des risques pour l'entreprise car :

- 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.

Section VI : Les voies de développement stratégique

I. La croissance de l'entreprise

Une fois sa stratégie choisie, l'entreprise doit réfléchir à la manière la plus pertinente de se développer. Ce développement passe par la croissance, processus quantitatif qui se caractérise par l'accroissement des dimensions de l'entreprise au niveau des produits et/ou de résultats. La croissance peut être organique (interne), externe ou encore faire appel à des partenaires (croissance conjointe). L'entreprise doit décider si elle souhaite mener sa stratégie au niveau national ou international.

A. La croissance organique ou interne

1. Le choix de la croissance organique

La croissance organique est l'accroissement de la taille de l'entreprise par la création de capacités nouvelles (industrielle, commerciale, recherche). L'entreprise utilise ses ressources pour grandir.

Une entreprise peut faire le choix d'une stratégie de croissance interne pour profiter :

- de la demande forte de ses produits ;

Exemple : une entreprise qui a une offre innovante peut se trouver en situation de quasi-monopole avec une forte augmentation de la demande. Pour satisfaire le marché, elle a besoin d'unités de production ou de distribution supplémentaires qu'elle préférera créer elle-même par croissance interne pour profiter de son avantage concurrentiel.

- de ses capacités financières ;

Exemple : une entreprise qui dégagne des marges d'autofinancement importantes peut vouloir les investir pour dynamiser son processus de production et de distribution en créant de nouvelles capacités.

- de son potentiel humain.

Exemple : une entreprise qui bénéficie de ressources humaines de grande qualité souhaitera les mettre à contribution pour élaborer de nouveaux projets via des opérations de croissance interne.

2. Les modalités de la croissance interne

La croissance interne est le mode principal de croissance de l'entreprise et peut être menée :

- par la fabrication par l'entreprise d'actifs physiques ;

Exemple : l'entreprise produit elle-même des machines pour assurer sa croissance.

- par l'achat d'actifs physiques ;

Exemple : l'entreprise achète des machines ou des usines clés en main.

Elle doit donc disposer des ressources nécessaires au paiement de ces actifs (autofinancement ou emprunt).

3. Les enjeux de la croissance interne

Avantages	Risques
<ul style="list-style-type: none">– Permet de bénéficier :<ul style="list-style-type: none">- d'une maîtrise totale de l'entreprise (pas de bouleversement des structures, ni de dilution du pouvoir) qui sauvegarde l'indépendance de l'entreprise ;- d'une amélioration du climat social (valorisation des compétences salariés) ;- d'incitations de la part des pouvoirs publics (imposition plus faible, primes, consolidation de la culture d'entreprise...).– Elle ne nécessite pas de lourdes et brusques réorganisations qui peuvent s'accompagner de chocs culturels.– Elle est particulièrement adaptée aux PME.	<ul style="list-style-type: none">– Entraîne un accroissement de l'endettement ou des problèmes d'accès 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.– Elle peut être insuffisante pour assurer le développement de l'entreprise.

B. La croissance externe

1. Le choix de la croissance externe

La croissance externe est l'augmentation de la taille de l'entreprise par des prises de participation ou des rachats d'entreprises.

Une entreprise peut opter pour ce type de croissance pour :

- consolider sa position concurrentielle, par exemple pour racheter des concurrents et acquérir rapidement des parts de marché supplémentaires ;
- se diversifier pour avoir plus facilement accès à un marché extérieur ou à un nouveau marché sur lequel elle n'était pas encore présente. Elle peut aussi changer de métier en ayant accès à des techniques nouvelles et à des compétences complémentaires ou nouvelles apportées par les entreprises acquises. Ce type de croissance permet de conquérir une technologie ou un nouveau marché en profitant des compétences ou de la position dans ces domaines de l'entreprise rachetée ;
- profiter d'effets de synergie par une rationalisation des efforts de recherche ou par une meilleure utilisation des outils de production ;
- contrôler la régularité des approvisionnements (intégration amont) et des débouchés (intégration aval). Ainsi, les coûts d'achat et/ou de diffusion peuvent être réduits ;
- utiliser son potentiel financier (surplus dégagé par l'activité de l'entreprise) de façon à augmenter sa création de valeur en plaçant ses excédents financiers dans l'acquisition d'entreprises rentables et performantes dans de nouveaux domaines.

2. Les modalités de la croissance externe

La croissance externe se réalise par l'acquisition d'entreprises ou d'actifs existants (matériels, immatériels, financiers). Diverses modalités de croissance externe existent :

- la prise de participation, qui consiste, pour une entreprise, à acquérir une partie du capital d'une autre entreprise ;
- le rachat d'entreprises et la fusion.

3. Les enjeux de la croissance externe

Intérêts	Limites
<ul style="list-style-type: none">– La croissance externe est immédiatement opérationnelle et permet de s'implanter rapidement sur un nouveau marché.– Elle permet de racheter des concurrents et de limiter la concurrence.– Elle donne rapidement accès aux ressources et compétences nécessaires pour saisir les opportunités du marché.– Elle favorise le passage des seuils dimensionnels présents sur certains marchés (taille critique) et offre la possibilité de réduire les coûts en bénéficiant d'économies d'échelle.– Elle 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 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 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.

C. La croissance conjointe

1. Le choix de la croissance conjointe

La croissance conjointe conduit à l'association de plusieurs entreprises pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou sur un stade du processus de production isolé. 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.

L'objectif principal de la croissance conjointe est la recherche de complémentarités.

Il peut s'agir, par exemple, d'une PME qui a mis en place une innovation produit, mais qui n'a pas les moyens financiers de la commercialiser. Une croissance conjointe avec une grande entreprise peut lui permettre d'accéder aux ressources financières qui lui font défaut. Pour la grande entreprise, c'est l'occasion d'avoir accès à une innovation produit, à de nouvelles compétences et peut-être à un nouveau marché.

Ce type de croissance permet de mettre des ressources et des compétences en commun pour obtenir des synergies optimales.

2. Les modalités de la croissance externe

La croissance de l'entreprise peut prendre la forme d'un partenariat grâce à un contrat de sous-traitance, de franchise, de concession, ou se faire *via* un groupement d'intérêt économique (GIE), une joint-venture ou la constitution de filiales communes.

3. Les enjeux de la croissance conjointe

Avantages	Risques
La croissance conjointe donne accès à des ressources et des compétences plus larges. Il s'agit de coordonner les moyens de plusieurs entreprises. Les compétences et les moyens (en particulier financiers) sont donc multipliés.	Le principal problème que pose ce type de croissance est celui de la coordination. Il faut que les objectifs recherchés et les modes de fonctionnement des différentes entreprises soient communs, et cela sur le long terme.

II. L'internationalisation de l'entreprise

A. Le choix de l'internationalisation

1. L'internationalisation dans le cadre d'une stratégie globale (*corporate strategy*)

L'internationalisation peut s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise ou être rendue nécessaire par cette dernière. Ainsi, il peut s'agir :

- de se spécialiser sur un produit phare à l'international ou de se diversifier en choisissant de cibler différentes zones géographiques au niveau mondial ;
- de procéder à l'intégration de fournisseurs ou de distributeurs étrangers, ou à une externalisation vers des pays où les ressources sont plus facilement accessibles et moins coûteuses.

2. L'internationalisation dans le cadre d'une stratégie de domaine (*business strategy*)

L'entreprise monoactivité mènera sa stratégie d'internationalisation dans ce seul domaine d'activité.

L'entreprise multiactivité devra définir une stratégie d'internationalisation globale et pour chaque domaine en optant pour :

- une stratégie axée sur la recherche de coûts inférieurs à partir d'économies d'échelle ou des bénéfices issus de l'effet d'apprentissage de façon à dominer par les coûts en dirigeant l'internationalisation vers des pays à bas coûts ;
- une stratégie axée sur la recherche d'une différenciation des produits (promotions, caractéristiques particulières du produit, distribution, qualité, services, etc.), l'internationalisation pouvant alors permettre d'élargir le marché domestique ;
- une stratégie de focalisation sur un type d'activité étroite (niche, créneau) que l'entreprise pourrait mener à l'étranger.

3. L'internationalisation au service de la croissance

L'entreprise peut choisir de s'internationaliser suite à une stratégie de croissance externe ou interne.

Il peut s'agir, en fonction des objectifs recherchés dans chaque domaine d'activité, de rechercher :

- la domination par les coûts : l'internationalisation est souvent adoptée pour profiter des avantages, en termes de coûts des matières premières et des ressources humaines, offerts par certains pays. Il peut s'agir de délocalisations vers des pays où ces ressources et compétences sont facilement accessibles, bon marché et de bonne qualité ;

Exemple : implanter au Maghreb des centres d'appels pour bénéficier d'une main-d'œuvre compétente, ayant une bonne connaissance du français, mais beaucoup moins chère.

- la conquête de nouveaux marchés pour relancer la croissance : lorsqu'une entreprise se situe sur un marché en phase de maturité ou de déclin, l'internationalisation peut être l'occasion de relancer les ventes et de les augmenter sur des marchés encore peu exploités. Quand il s'agit de développer un produit phare innovant, l'internationalisation peut aussi être l'occasion d'élargir son marché vers des pays à forte croissance ;

Exemple : pour beaucoup d'entreprises, l'implantation dans des pays comme la Chine ou l'Inde, qui ont une croissance avoisinant les 10 %, constitue aujourd'hui une attractive possibilité d'expansion.

– la préservation de la position concurrentielle sur un marché mondial : la mondialisation conduit les entreprises qui veulent rester compétitives à l'internationalisation. Délaissier les marchés émergents peut amener une entreprise à perdre sa place de leader dans la course concurrentielle.

| Exemple : les constructeurs automobiles européens font du marché chinois un de leurs axes de développement prioritaire compte tenu du volume qu'il représente.

B. Les modalités et les enjeux de l'internationalisation

1. Les étapes de l'internationalisation

L'internationalisation est, en général, l'étape ultime parmi les différents choix stratégiques d'une entreprise. Ce choix résulte habituellement d'étapes successives qui sont, le plus souvent :

- l'exportation des produits ;
- l'implantation commerciale par le biais de bureaux, de succursales ou de filiales ;
- les relations contractuelles de transfert de savoir-faire comme la franchise ;
- la mise en place de joint-ventures ou d'entreprises conjointes ;
- l'implantation d'unités industrielles à l'étranger.

2. Le recours aux exportations

Le recours aux importations est souvent la première étape de la stratégie d'internationalisation. Cette étape est la moins risquée et permet de se familiariser avec le marché étranger concerné. Toutefois, comme pour tout type d'internationalisation, l'adaptation du marketing mix doit tenir compte des spécificités locales très souvent rencontrées en matière de distribution, de médias et de comportement du consommateur.

3. La mise en place d'un partenariat

Un partenariat peut prendre la forme d'une joint-venture, de filiales communes, de franchises, etc. Il permet de profiter des ressources, des compétences, de l'image et de la connaissance du pays étranger par l'entreprise partenaire.

4. L'investissement direct à l'étranger

L'implantation d'unités dans le pays étranger est souvent la dernière étape de la stratégie d'internationalisation. Il peut s'agir de la délocalisation d'une unité nationale, de façon à rechercher un avantage en termes de coûts, ou de la création de nouveaux moyens.

5. L'internationalisation et l'évolution de la forme de l'entreprise

L'internationalisation peut être menée dans le cadre d'une croissance organique externe ou conjointe. Elle conduit à la constitution de différents types d'entreprises :

- l'entreprise exportatrice : il s'agit souvent de la première étape de la stratégie d'internationalisation ;
- l'entreprise multinationale : c'est une entreprise qui a des filiales dans de nombreux pays et qui opère soit dans une zone géographique déterminée, soit dans le monde entier. En revanche, son centre de décision demeure dans le pays où elle a son siège social. Dans son offre, la firme multinationale cherche à s'adapter aux différences nationales ;

| Exemples : Renault, Dior.

- l'entreprise transnationale : il s'agit d'une entreprise qui, à partir d'une base nationale, implante à l'étranger, dans un certain nombre de pays, plusieurs filiales avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale. Contrairement à l'entreprise multinationale, sa

logique de fonctionnement et de gestion se détermine à l'échelle mondiale et non plus à l'échelle nationale. En revanche, la firme transnationale peut aussi chercher à adapter son offre aux différences nationales. Actuellement, le qualificatif « multinationale », qui avait une connotation négative, disparaît souvent au profit de « transnationale ». Les deux qualificatifs sont donc de plus en plus souvent utilisés de manière synonyme, même si certaines entreprises comme Nestlé ou McDonald's restent l'exemple même de l'entreprise transnationale ;

– l'entreprise globale : elle est la forme la plus centralisée de l'internationalisation. Elle vend les mêmes produits, de la même manière, partout dans le monde.

Exemples : Coca-Cola et McDonald's offrent à leurs clients, quel que soit le pays concerné, à peu près les mêmes produits, aux mêmes prix, dans le même cadre et avec un service similaire.

6. Les enjeux de l'internationalisation

Avantages	Risques
<p>Il est indéniable que l'internationalisation présente de multiples avantages en termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – d'économies au niveau des ressources ; – de possibilité de prolonger le cycle de vie des produits ; – d'économies d'échelle suite à une production et une commercialisation en plus grandes quantités ; – de diversification des sources de financement ; – de recherche d'avantages fiscaux et de change. 	<p>Mais ces avantages ne doivent pas faire oublier les risques qu'elle comporte en termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – d'informations qui pourraient nuire à l'intégration de la culture des différents pays. En effet, si l'entreprise ne prend pas soin de rechercher des informations fiables sur la culture, les infrastructures, les habitudes de consommation, les contraintes légales, etc., du pays étranger, son internationalisation risque de courir à l'échec ; – de coordination ; – de mauvaise gestion de la taille de l'entreprise ; – de mauvaise connaissance des risques politiques, sociaux et fiscaux au sein des différents pays.

Ces enjeux montrent que l'internationalisation doit être cohérente avec les stratégies globale et de domaine de l'entreprise si elle veut être couronnée de succès.