

Chapitre 19 - Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?

Synthèse

Notions :

- Les domaines d'activités stratégiques
- Les options stratégiques globales et par domaines d'activités
- Les modalités de croissance des entreprises

Table des matières

1. Distinction stratégie globale et stratégie de domaine.....	3
2. Stratégie globale : Diversification et spécialisation	4
3. Stratégie globale : Externalisation et Intégration	6
4. Stratégie de domaine : Avantage concurrentiel, différenciation et domination par les coûts	8
4.1. Caractéristique de l'avantage concurrentiel.....	8
4.2. Domination par les coûts, différenciation et concentration.....	8
5. Les modalités de développement de l'entreprise	10

1. Distinction stratégie globale et stratégie de domaine

La stratégie globale et la stratégie de domaine sont deux concepts clés en gestion stratégique, chacun ayant des objectifs et des portées différentes.

La stratégie globale (ou *corporate*) concerne toute l'entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales :

- La spécialisation (faire une seule activité)
- La diversification (faire plusieurs activités liées ou non liées)
- L'intégration (faire tout, tout seul)
- L'externalisation (faire faire)

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit bâtir pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) une stratégie spécifique qui lui permettra d'affronter ses concurrents dans ce domaine.

Rappel, un domaine d'activité stratégique (DAS) est **une sous-partie de l'entreprise regroupant un ensemble homogène de biens et de services qui utilisent une technologie identique et visent un même marché. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs DAS.**

Par exemple pour Airbus, étant un leader mondial dans le secteur de l'aéronautique, de la défense et de l'espace, a plusieurs DAS clés. Voici les principaux DAS :

- **Aviation commerciale** (Airbus Commercial Aircraft) :
Ce domaine regroupe la conception, la fabrication et la vente d'avions civils. Il comprend des modèles populaires comme l'A320, l'A330, l'A350 et l'A380, couvrant différentes catégories d'appareils (de court à long-courrier).
- **Défense et espace** (Airbus Defence and Space) :
Ce secteur se concentre sur la conception et la fabrication d'avions militaires, de satellites, de systèmes de défense, et de technologies spatiales. Airbus Defence and Space est un acteur majeur dans la fourniture de solutions pour les gouvernements et les forces armées.
- **Helicoptères** (Airbus Helicopters) : ce domaine d'activité regroupe la conception et la fabrication d'hélicoptères civils et militaires.
- **Services** (Airbus Services) : Airbus propose également une large gamme de services après-vente, y compris la maintenance, la formation, la gestion de la flotte et des solutions numériques pour améliorer l'efficacité des compagnies aériennes et autres utilisateurs de ses produits.

La stratégie de domaine peut être décomposée en 3 sous-parties :

- La stratégie de domination par les coûts
- La stratégie de différenciation
- La stratégie de concentration (niche).

2. Stratégie globale : Diversification et spécialisation

	SPÉCIALISATION	DIVERSIFICATION
Définition	Une entreprise est spécialisée lorsqu'elle concentre son activité sur un domaine d'activité stratégique. Elle se concentre sur le métier choisi de façon à être leader sur le marché. Elle recherche une position dominante, une rente de situation.	La diversification consiste pour une entreprise à développer des activités sur plusieurs domaines d'activité stratégiques. Il peut s'agir d'une diversification liée lorsque la diversification se fait dans des activités présentant des points communs avec le métier de base. Mais il peut aussi s'agir d'une diversification conglomerale si l'entreprise étend son activité dans des domaines totalement différents.
Avantages Recherchés	Évite la dispersion des ressources et facilite la gestion Plus facile de conforter son avantage concurrentiel Image de spécialiste / d'expert aux yeux du public → image externe claire et cohérente Parfaite connaissance des clients, des marchés, de la technologie. Stimule les effets d'expérience : avantages de coûts	Diversification des risques Se redéployer en investissant vers des DAS plus rentables ou dynamiques Synergies possibles entre les activités ce qui peut permettre de réduire les coûts, de valoriser son image sur un autre marché (Lego) Développement de nouvelles compétences
Risques	Dépendance à un produit / marché (Pb quand produit en fin de cycle de vie ou retournement de tendance), attention à ne pas se trouver sur un DAS en déclin. On observe parfois chez les entreprises spécialisées des rigidités de l'organisation qui peuvent freiner les adaptations nécessaires L'apparition de nouveaux concurrents ou de nouvelles technologies peut alors mettre en difficulté l'entreprise (cas Kodak, Nokia)	Ampleur des investissements à réaliser → risque d'endettement Dispersion des ressources et des compétences Manque d'unité entre les différentes entités Affaiblissement de la culture d'entreprise être présent partout mais compétent nulle part.

Pour aller plus loin : La **matrice d'Ansoff**, également appelée **matrice produit/marché**, est un outil stratégique développé par Igor Ansoff en 1957. Elle aide les entreprises à déterminer leurs options de croissance en fonction de leurs produits et de leurs marchés. La matrice comporte quatre stratégies

principales, qui sont déterminées par deux axes : les **produits** (existants ou nouveaux) et les **marchés** (existants ou nouveaux).

Voici une explication des **quatre stratégies** de la matrice d'Ansoff :

Stratégies	Produits existants	Produits nouveaux
Marché existant	Pénétration du marché	Développement de produits
Marché nouveau	Développement de marché	Diversification

- **Pénétration du marché** (marché existant, produit existant)

Description : Cette stratégie consiste à augmenter la part de marché des produits existants dans des marchés existants. L'objectif est d'attirer plus de clients dans les segments de marché actuels ou de vendre plus aux clients existants.

Moyens :

- Augmenter les efforts de marketing.
- Réduire les prix pour attirer plus de clients.
- Améliorer la distribution ou les services.
- Promouvoir des ventes croisées ou des ventes supplémentaires.

Exemple : Une entreprise de boissons qui cherche à augmenter ses ventes en augmentant ses efforts publicitaires ou en ouvrant de nouveaux points de vente.

- **Développement de produits** (marché existant, produit nouveau)

Description : Ici, l'entreprise introduit de nouveaux produits dans des marchés existants. L'objectif est de répondre aux besoins croissants ou évolutifs des clients existants avec de nouveaux produits ou améliorations de produits.

Moyens :

- Innover pour créer des produits différents ou améliorés.
- Diversifier la gamme de produits.
- Lancer des variantes de produits ou des versions premium.

Exemple : Une entreprise de téléphones qui lance une nouvelle version de son modèle existant ou qui ajoute de nouvelles fonctionnalités à son produit.

- **Développement de marché** (marché nouveau, produit existant)

Description : Cette stratégie consiste à introduire les produits existants dans de nouveaux marchés, qu'ils soient géographiques ou démographiques. L'objectif est d'exploiter des marchés non encore ciblés.

Moyens :

- Expansion géographique (nouveaux pays, nouvelles régions).
- Cibler de nouveaux segments de clientèle (par exemple, un produit destiné à un autre groupe démographique).
- Utiliser de nouveaux canaux de distribution.

Exemple : Une entreprise de mode qui commence à vendre ses produits dans un nouveau pays ou qui cible un groupe démographique différent (par exemple, une ligne de vêtements pour enfants alors qu'elle était spécialisée dans les vêtements adultes).

Les 3 premières stratégies correspondent à une stratégie de spécialisation. L'entreprise concentre son activité sur un même domaine d'activité stratégique.

- **Diversification** (marché nouveau, produit nouveau)

Description : Cette stratégie implique le lancement de nouveaux produits dans de nouveaux marchés. C'est la stratégie la plus risquée, car elle implique de s'aventurer à la fois sur de nouveaux produits et de nouveaux marchés, souvent avec une incertitude plus grande.

Exemple : Une entreprise automobile qui décide de se diversifier dans la production d'objets électroniques ou une entreprise de boissons qui commence à produire des produits alimentaires.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (32 à 40) dont celui « Electra » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

3. Stratégie globale : Externalisation et Intégration

	INTÉGRATION	EXTERNALISATION
Définition	C'est le regroupement au sein d'une entreprise (société, groupe) d'activités complémentaires assurées par d'autres entreprises tout au long de la filière = croissance externe. Elle peut être de 2 formes : - L'intégration verticale : consiste pour une entreprise à étendre ses activités le long de sa filière, en amont (approvisionnements) et/ou en aval (distribution). Elle répond à une logique consistant à faire soi-même. Exemple : Une entreprise de meubles en bois rachète une scierie (en amont). - L'intégration horizontale : regrouper des activités différentes ou ayant un lien technologique)	L'externalisation est une stratégie conduisant une entreprise à confier certaines de ses activités à d'autres entreprises. Elle répond à une logique consistant à ne plus faire soi-même mais à faire faire à des prestataires ou sous-traitants. Exemple : H&M : production fait par des sous-traitant en Europe de l'Est, Maghreb...

Avantages recherchés	- Sécuriser ses approvisionnements / débouchés - Appropriation des marges des intermédiaires - Baisse du pouvoir de négociation des fournisseurs / clients → indépendance de l'entreprise - Maîtrise de la qualité - Acquisition de technologies - Possibilité de mieux coordonner les activités le long de la filière - Si intégration aval, le contrôle du réseau de distribution permet de réagir plus rapidement aux fluctuations de la demande et de mieux maîtriser l'image de la marque.	- Se concentrer sur son cœur de métier et être plus flexible, réactive - Elle peut répondre à une volonté de bénéficier d'un meilleur savoir-faire en s'adressant à des prestataires ou des sous-traitants spécialisés sur certains métiers - Mais elle peut aussi viser la recherche de coûts plus bas lorsque faire faire revient moins cher que produire soi-même
Risques	- Lourds investissements nécessaires ce qui peut constituer un frein au développement du métier de base - Il peut être très difficile pour l'entreprise de maîtriser les compétences spécifiques liées à ces nouveaux domaines d'activités - L'entreprise peut devenir rigide et perdre en flexibilité	- Une dépendance se crée vis-à-vis des prestataires - L'entreprise ne maîtrise plus la qualité et risque de voir celle-ci se dégrader - Elle perd aussi des compétences - Risques de conflits sociaux

L'intégration est une forme de diversification qui consiste à intégrer de nouvelles activités complémentaires aux activités existantes.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (32 à 40) dont celui « Bool&Rou » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>

4. Stratégie de domaine : Avantage concurrentiel, différenciation et domination par les coûts

4.1. Caractéristique de l'avantage concurrentiel

Une entreprise détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle maîtrise ses compétences distinctives mieux que ses concurrents et procure à ses clients un produit qui **offre davantage de valeur**. L'avantage concurrentiel se détermine en étudiant la façon dont l'entreprise crée de la valeur dans son environnement.

Cette différence de valeur peut reposer sur **la stratégie de domaine mise en place dans chacun de ses DAS**.

4.2. Domination par les coûts, différenciation et concentration

Michael Porter (1982) distingue trois stratégies de domaine en croisant la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise cherche à se doter avec l'étendue du marché visé : domination par les coûts, différenciation et concentration.

		Avantage stratégique	
		Lié au coût	Lié à la différenciation
Cible	Front large	Domination par les coûts	Différenciation
	Front étroit	Concentration	

Source : Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2003.

	Domination par les coûts	Différenciation
Définition	La stratégie de domination par les coûts consiste pour l'entreprise à obtenir les coûts les plus bas pour un niveau de qualité donné. De cette manière, elle peut pratiquer une politique de prix faibles et accroître sa compétitivité prix par rapport aux concurrents. Cela implique : - de maîtriser ses coûts ce qui passe par une compression des charges liées à la production et à la commercialisation du	La stratégie de différenciation consiste, pour l'entreprise, à mettre au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client. Il n'existe pas de substitut. Cette spécificité doit être reconnue et valorisée par les clients. La différenciation peut porter sur des aspects techniques mais aussi sur des aspects commerciaux : mode de commercialisation, marque,

	produit. - tirer profit de l'effet de taille : En produisant en grande quantité, l'entreprise peut diminuer le coût unitaire des produits. En effet, la production en grande série permet des gains de productivité et des économies d'échelle.	communication...
Avantages Recherchés	Gagner des parts de marché (valable si le prix est un des critères d'achat pour le consommateur). Choix possible pour une entreprise qui souhaiterait pénétrer rapidement un nouveau marché	Permet d'éviter la confrontation directe avec les concurrents en se créant un monopole temporaire sur le segment de marché créé donc possibilité de pratiquer des prix plus élevés. Moyen de s'imposer sur le marché en proposant un produit original. On parle parfois de stratégie de niche. Bénéfices élevés
Risques	Risque de guerre des prix entre les concurrents dont personne ne sort gagnant excepté le consommateur. Diminution des marges donc le volume de production et de vente doit être important. Hausse de la rigidité de l'organisation : limite la dynamique d'innovation.	Avantage souvent temporaire car les concurrents vont chercher à le copier. Le surcoût lié à la différenciation peut s'avérer trop important au regard du surprix que le consommateur est prêt à payer. Il faut être très attentif au risque de banalisation du facteur de différenciation avec perte d'intérêt des consommateurs.

Complément : La différenciation peut se décomposer en 2 stratégies :

- La différenciation vers le haut (haut de gamme) : propose une offre plus élaborée que l'offre de référence (produit de base). Le produit est vendu à un prix plus élevé. L'idéal consiste à augmenter le prix plus que le coût, afin de générer un profit supérieur. (exemple Apple, Audi).
- La différenciation vers le bas (low cost, bas de gamme) : propose une offre moins élaborée que l'offre de référence. Le produit est vendu à un prix moins élevé. L'idéal consiste alors à réduire le coût plus que le prix, afin de générer un profit supérieur. (exemple Bic, Ikea).

Attention : La différenciation vers le bas ne doit pas être confondue avec la stratégie de coût. En effet, la première se traduit par une diminution de la valeur de l'offre et de son prix, alors que la seconde n'entraîne qu'une diminution du prix (mais un maintien de la valeur).

Stratégie de focalisation, de niche :

PORTER a défini la focalisation (ou concentration) comme l'exploitation des stratégies de coût et/ou de différenciation sur un marché étroit. La focalisation consiste à attaquer une partie d'un secteur d'activité (zone géographique, produit, clientèle) pour une adaptation optimale au besoin clients ;

La stratégie de créneau est commune aux PME (domaine bien délimité : produit, innovation, zone géographique, clientèle ciblée).

La stratégie de niche est une concentration extrême permettant de se protéger de la concurrence, qui a peu à gagner à investir le segment de marché concerné.

5. Les modalités de développement de l'entreprise

La croissance est un processus par lequel l'entreprise change de dimensions (augmentation de l'effectif, augmentation des parts de marché, ...).

L'entreprise a le choix entre 4 modalités de développement : stratégie de croissance interne, stratégie de croissance externe, partenariat et internationalisation.

	CROISSANCE INTERNE	CROISSANCE EXTERNE
Définition	Elle consiste à développer ses capacités et ses compétences, en interne.	La croissance externe consiste à se développer en rachetant une ou des entreprises existantes.
Avantages recherchés	Permet à l'entreprise d'augmenter les parts de marché et de faire jouer l'effet d'expérience Permet l'adaptation en douceur des structures et évite les réorganisations brutales Permet de rester indépendante	Permettre le développement rapide de l'entreprise Permettre la réalisation d'effets de synergie liés à la complémentarité des entreprises qui se regroupent Constituer un moyen de réduire la concurrence et/ou de devenir leader sur un marché Permettre d'obtenir rapidement des ressources et des compétences nécessaires à l'entreprise
Risques	Lenteur du processus Peut tenir une entreprise à l'écart du développement de nouveaux produits réalisés par ses concurrents	l'opération est coûteuse pour l'entreprise qui rachète Les effets de synergie peuvent ne pas se réaliser Risque de problèmes sociaux liés aux restructurations Risque de mésentente, chocs culturels.

Le partenariat (également appelé croissance conjointe) consiste à s'associer avec une autre entreprise afin de partager des ressources et de réduire certains coûts (conception, fabrication, distribution...).

- **Avantages du Partenariat** : synergie et Complémentarité, partage des Risques, accès à de nouveaux Marchés, réduction des Coûts, renforcement de la Réputation.
- **Limites du Partenariat** : différences culturelles et de Valeurs, partage des Bénéfices, risques de Conflits, responsabilité Partagée en cas d'échec ou de problème.

L'internationalisation consiste pour une entreprise à s'implanter sur des marchés étrangers. L'internationalisation permet de trouver de nouveaux débouchés et d'accroître les ventes de l'entreprise. Elle permet également de bénéficier d'une main-d'oeuvre moins chère ou plus qualifiée.

L'internationalisation peut se réaliser sous différentes modalités : croissance interne, croissance externe, partenariat. Les avantages et limites dépendront du type de croissance utilisé.

Prêt(e) à passer à la pratique ?

Découvrez nos fiches d'exercices d'entraînement (32 à 40) dont celui « Tricotage des Vosges » et les corrigés pas-à-pas sur notre espace dédié : <https://www.comprendre-la-compta-gestion.com/shop-btscg>