

Leçon 4 : les options stratégiques

I. La diversification stratégique :

a) Définition :

La stratégie de diversification désigne le développement de produits nouveaux sur des marchés nouveaux. L'entreprise ne s'appuie plus sur son métier de base et s'efforce d'acquérir de nouvelles compétences.

⇒ Il existe plusieurs formes de diversification :

- La diversification géographique
- La diversification d'activités

⇒ Exemples :

- ⇒ Koutoubia était une entreprise spécialisée dans l'agroalimentaire, elle se diversifia récemment en ouvrant une activité immobilière.
- ⇒ Addoha, autrefois concentrée sur l'activité immobilière, diversifia son portefeuille via une activité de cimenterie (CIMAT).
- ⇒ Diversification géographique : L'implantation de Danone au Bangladesh
- ⇒ Diversification d'activités :
 - La maison d'édition Hachette via des imprimeries.
 - Lafarge Holcim, Attijariwafabank (BCM et Wafabank)

b) Les objectifs de la diversification :

- Exploiter les synergies entre les différentes activités
- Saisir les opportunités d'affaires
- Équilibrer le portefeuille d'activités
- Augmenter la rentabilité de l'E/se

c) Les types de diversification :

- Diversification de placement : Elle permet à l'entreprise de disposer des liquidités pour accroître son portefeuille d'activité.
- Diversification de redéploiement : Elle concerne les entreprises cherchant à se reconvertir hors de leur métier d'origine

- Diversification de confortement : Par laquelle une entreprise renforce ses activités complémentaires.
- Diversification de survie : Une nécessité pour les entreprises dont l'avenir est en danger.

d) Intérêts et limites de la diversification :



II. La spécialisation stratégique :

a) Définition de la spécialisation stratégique :

Elle consiste pour l'entreprise à limiter son activité à des produits fondés sur une technologie unique. En se concentrant sur un seul domaine d'activité, elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif.

b) Les différentes stratégies de la spécialisation :

⇒ *Stratégie de recentrage :*

Le recentrage est quand l'entreprise revient à son métier d'origine, ce qu'on appelle **cœur de métier**.

Le recentrage est accompagné d'une stratégie de désengagement de certaines activités et tend vers une spécialisation après une phase de diversification qui a connu un échec.

⇒ Exemple :

Bic qui se concentre sur la transformation des produits en plastique échoua quand il s'agit du lancement de gammes de parfums.

⇒ *Stratégie de pénétration :*

○ *La stratégie de domination par les coûts :*

Cette stratégie consiste à réaliser d'une manière durable une économie sur les coûts unitaires et atteindre un niveau inférieur à celui de ses concurrents, pour une même qualité et pour une cible aussi large.

Afin de réaliser cette stratégie, l'entreprise se base sur un effet d'expérience et doit donc mettre une place offensive d'économie d'échelle.

Cette entreprise a pour objectif de donner un avantage de coûts sur les concurrents, sans impacter la perception de ses produits sur le marché. Cela induit à :

+Forte rentabilité

+Position forte face à une guerre des prix

-Saturation de l'effet d'expérience

-Apparition d'une nouvelle technologie

○ Exemple :

L'entreprise peut choisir de procéder par une stratégie de volume : en augmentant sa production, l'entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle, d'effets d'expérience...

○ *La stratégie de différenciation :*

Elle repose sur la mise en œuvre de moyens différents du prix afin de se distinguer de la concurrence. Les consommateurs doivent pouvoir reconnaître cette différence..

○ Exemple :

La société Ringana propose des cosmétiques frais comme les fruits et légumes le sont. Ils ne doivent pas forcément être conservés au réfrigérateur (comme les fruits et légumes d'ailleurs), mais ils sont 100% naturels et sans conservateurs, et 100% principes actifs.

- *La stratégie de focalisation :*

La stratégie de focalisation consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment unique appelé “niche”. L’activité se focalise sur un seul type de produit, de client ou une seule zone géographique.

- Exemple :

- Le marché qui s’adresse aux personnes à mobilité réduite
→ Concentration sur une niche
- Ferrari → Clients fortunés

⇒ **Stratégie de désengagement :**

C’est une manœuvre qui consiste à abandonner une activité par l’entreprise quand elle ne fournit pas assez de rentabilité.

L’objectif étant :

- ✓ Abandonner une activité qui n’a pas une rentabilité suffisante
- ✓ Abandonner une activité en fin de cycle de vie
- ✓ Rééquilibrer son portefeuille d’activités stratégiques
- ✓ Allouer ses ressources autrement

NB : Une entreprise peut se désengager par obligation des pouvoirs publics, par exemple dans le cas de l’interdiction d’une activité (cas des sacs en plastiques au Maroc).

III. La stratégie de l’impartition :

- a) Définition :

La stratégie de l’impartition est assimilée à l’alliance et au partenariat stratégique, elle se base sur les relations de coopération interentreprises. Elle se caractérise par l’association entre plusieurs entreprises indépendantes parfois concurrentes.

- b) Objectifs de l’impartition :

- Réduction des coûts fixes
- Rentabilité des investissements
- Renforcement de la compétitivité
- Effet de synergies
- Apport technologique

i. Création de structures communes :

- La joint-venture (ou encore "opération conjointe" ou "co-entreprise") se rapportent à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale.
- ➡ La création d'une filiale commune avec des entreprises locales est souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des législations, des contraintes administratives, des différences culturelles ou commerciales, des réseaux de distribution, ... qui les rendent trop complexes (Brésil, Japon, Chine ...) ou simplement pour acquérir des technologies.
- Le G.I.E. est le regroupement d'entreprises préexistantes dont le but est de : « faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité et non de réaliser des bénéfices pour lui-même ». Les entreprises gardent leur indépendance juridique.

ii. Partage de savoir-faire :

- La franchise : Elle met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie de ces avantages (image de marque, savoir faire, notoriété...) en contrepartie d'une redevance. (Exemple: Zara, Starbucks, BurgerKing...)
- La concession : C'est un contrat durable par lequel une entreprise (le concédant), s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise (le concessionnaire) et à lui apporter une assistance technique (formation, par exemple) en contrepartie d'obligations telles que le respect de quotas de vente, le service après-vente, la participation aux actions promotionnelles, la conformité à un cahier des charges.

iii. Sous-traitance et externalisation :

- La sous-traitance : Pour satisfaire la demande à elle, une entreprise appelée "Donneur d'ordre" peut sous-traiter une partie de la production ou des étapes de la fabrication à d'autres entreprises appelées "sous-traitants". Ceci s'appelle : La sous-traitance.



- L'externalisation : Elle consiste à confier tout ou une partie d'une ou plusieurs activités de l'E/se à un prestataire spécialisé (Ex: transport, informatique, comptabilité). Celui-ci en assume alors habituellement le management et s'engage sur sa performance.

Les principaux objectifs de l'externalisation sont :



IV. La stratégie de l'intégration :

a) Définition :

L'intégration d'entreprise est la mise en commun du patrimoine de 2 entreprises ou plus, conduisant à la création d'une nouvelle entité ou à la prise de contrôle d'une entreprise par une autre.

Une fusion peut permettre à deux entreprises ou plus de créer des synergies visant par exemple à diminuer des coûts, augmenter leur importance sur un certain marché etc.

b) Objectifs de l'intégration :

- Recherches de synergies
- Rentabilité des investissements
- Renforcement de la compétitivité
- Recherche de la taille critique
- Diversification d'activités

c) Les différents types d'intégration :

⇒ **Intégration Verticale :**

Cette stratégie consiste à acquérir des positions en amont ou en aval de sa position dans la filière. Il peut s'agir de racheter un fournisseur pour contrôler par exemple les approvisionnements ou bien d'acquérir un distributeur pour s'assurer des débouchés de ses produits.

○ Exemple :

Fournisseur A → Scté A → Distributeur des produits de la société A

- Une intégration verticale en amont consisterait pour A a acquérir son fournisseur
- Une intégration verticale en aval consisterait à acquérir son distributeur

⇒ **Intégration Horizontale :**

L'intégration horizontale est le fait de regrouper, souvent par rachat d'entreprises concurrentes, des organisations qui fabriquent des produits similaires (au même niveau de production) afin d'obtenir des économies d'échelle et d'avoir une position de force (pouvoir de négociation) par rapport aux fournisseurs et/ou les clients- distributeurs, consommateurs.

○ Exemple :

L'intégration horizontale consisterait à ce que l'entreprise A fusionne avec les E/se B, C, D ou E concurrentes pour atteindre une taille critique et avoir plus de poids sur le marché.

⇒ **Intégration Conglomérale :**

L'intégration conglomérale permet la création d'un groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes, ce qui permet de diversifier les risques : les pertes de certaines activités pourront être compensées par les profits d'autres activités.

- Exemple :

L'intégration conglomerale consisterait à ce que l'entreprise A fusionne avec les E/se B, C, D ou E ayant des activités distinctes afin de minimiser le risque et améliorer la rentabilité.

V. La stratégie de l'internationalisation :

a) Définition :

L'internationalisation consiste pour l'entreprise à se développer en dehors de ses frontières. La nature de cette expansion géographique dépend des caractéristiques de l'industrie qui permet une standardisation globale de l'offre, ou au contraire nécessite une adaptation en fonction des spécificités locales.

Elle prend aussi en compte le mode de présence à l'international : de l'exportation à l'investissement direct pouvant répondre à une logique d'optimisation des coûts.

b) Objectifs de l'internationalisation :

- Recherches d'avantages concurrentiels
- Recherches de coûts salariaux faibles
- Incitations fiscales
- Pénétration de marchés vierges de concurrence
- Diminution des risques (de conjoncture, de dépendance, de concurrence...)

c) Mode d'internationalisation :

- **Stratégie d'exportation :**

- L'entreprise continue à produire sur son pays d'origine, mais vend une partie ou la totalité de ses produits sur un marché étranger.

⇒ Exemple :

E/se turque de textile qui exporte ses produits au Maroc.

○ Stratégie d'implantation à l'étranger :

-L'entreprise crée soit une filiale.

⇒ Exemple : Une scté qui prend la nationalité du pays où elle s'installe exemple Dell Maroc.

-L'entreprise crée une succursale.

⇒ Exemple : La Scté est sans personnalité juridique et suit l'entité mère Ex Agence Air France Maroc

○ Stratégie contractuelle :

Il s'agit de la concession de licence ou des franchises commerciales et industrielles. (Transfert de savoir faire). (Ex : Burger King, Zara..)

○ L'entreprise multinationale :

Elle se définit comme une e/se dont les activités s'exercent dans de nombreux pays et qui poursuit une stratégie mondiale à partir d'un centre de décision unique. (Ex : Amazon, Microsoft, Apple...)

d) Avantages et limites de l'internationalisation :

