

Chapitre P1-C3 LES CHOIX STRATEGIQUES ET LES MODES DE DEVELOPPEMENT

Objectifs du chapitre :

(T1) Evaluer la place et le potentiel de développement de l'entreprise sur son/ses marchés : synergies ; portefeuille d'activités stratégiques

(T1) Analyser la dynamique et la pertinence des stratégies (globales et de domaine) des entreprises : spécialisation/recentrage, diversification, frontières de l'entreprise (intégration, externalisation), internationalisation, domination, différenciation et focalisation ; innovation ; modalité de développement (croissance interne, croissance externe, croissance conjointe) ; écosystème d'affaires

(T3) *Entreprise étendue ; coopération / coopération*

(T5) *Management interculturel*

PLAN DU COURS

I. LES STRATEGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITE = STRATEGIES CONCURRENTIELLES = STRATEGIES GENERIQUES

A-Stratégie de domination par les coûts

B-Stratégie de différenciation

C-Stratégie de focalisation = stratégie de niche

II. LES STRATEGIES GLOBALES (CORPORATE STRATEGY) : UN DAS OU PLUSIEURS DAS ?

A-Stratégie de diversification = intégration horizontale

B-Stratégie de spécialisation (recentrage)

C-Comment choisir les DAS à conserver ou abandonner ?

III. LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

A-Stratégies de positionnement sur la filière = quelles frontières de l'entreprise ?

1.Stratégie d'intégration verticale

2.Stratégie d'externalisation (=impartition, outsourcing)

B-Stratégies d'internationalisation

1.Internationalisation de la production

2.Internationalisation des ventes

Conclusion sections I, II et III : la pertinence des choix stratégiques

IV. LES MODALITES DE DEVELOPPEMENT = MODES DE CROISSANCE

A-La croissance interne = croissance organique

B-La croissance externe = fusion et acquisition

C-La croissance conjointe = alliance et partenariat

C'est un bon axe stratégique, ça ?

Non, ça c'est une tringle à rideaux.



•**Le diagnostic stratégique** a permis d'identifier les évolutions du macro-environnement et du micro-environnement, ainsi que les capacités stratégiques de l'entreprise.

⇒ Ceci a permis de déterminer les **avantages concurrentiels** existants ou potentiels.

⇒ L'entreprise va ensuite chercher à développer des stratégies pour **acquérir ou préserver** ces avantages concurrentiels.

•**Une entreprise doit prendre plusieurs décisions stratégiques :**

(I) **Stratégies concurrentielles**

= comment se positionner par rapport aux concurrents ?



A définir pour chaque DAS si l'entreprise est diversifiée ! On parle de donc de **stratégie par domaine d'activité (stratégie business)**.

(II) **Stratégie globale**

= être présent sur un DAS ou plusieurs DAS ?



Cette question se pose au niveau global de l'entreprise, on parle de **stratégie globale (stratégie corporate)**.

(III) **Stratégie de développement**

= quelles sont les frontières de l'entreprise ?

-positionnement dans la filière ?
-quels pays ?



(Peut concerner toute l'entreprise ou certains DAS uniquement)

(IV) **Quelles modalités de croissance pour mettre en œuvre ces choix stratégiques ?**

(avec ses propres ressources ou à l'aide d'autres entreprises ?)

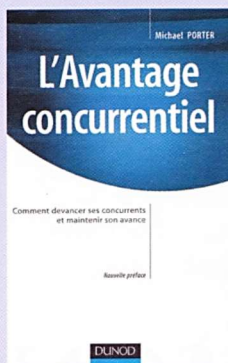
I- LES STRATEGIES PAR DOMAINE D'ACTIVITE = STRATEGIES CONCURRENTIELLES = STRATEGIES GENERIQUES

=Stratégie business (business unit)

- M. Porter a défini **trois stratégies concurrentielles** possibles pour obtenir ou conserver un avantage concurrentiel.

⇒ Si une entreprise a plusieurs DAS, elle doit définir des stratégies concurrentielles **pour chacun de ses DAS**. Chaque DAS a en effet des spécificités qui nécessitent de développer une stratégie propre à son contexte, à son histoire, etc.

Illustration –Cours C3.1 : M.Porter et les stratégies concurrentielles



Michael Porter ou l'avantage concurrentiel des entreprises

En publiant en 1985 *L'Avantage concurrentiel*, ouvrage fondateur de la pensée contemporaine en stratégie, M. Porter souhaitait compléter son livre précédent, *Choix stratégiques et concurrence*.

Alors qu'il avait jusque-là développé une analyse axée sur l'industrie, il décide de centrer ses réflexions sur l'entreprise. Son objectif est de formuler une théorie de l'entreprise permettant de comprendre comment obtenir et conserver un avantage concurrentiel. Il développe alors des concepts, devenus célèbres et familiers de tout étudiant en management, comme ceux de « chaîne de valeur » ou de « stratégies concurrentielles ». Il montre en particulier comment, grâce à l'étude de la chaîne de valeur, une entreprise peut diagnostiquer un avantage concurrentiel (qui repose sur les coûts ou la différenciation), comment elle peut l'acquérir et, surtout, comment elle peut le conserver.

N. Lucchini, Nathan, 2008.

Si on combine les deux grands types d'avantage concurrentiel au champ d'activité sur lequel une firme s'appuie pour les obtenir, on obtient trois stratégies [concurrentielles] de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité. [...]

		AVANTAGE CONCURRENTIEL	
		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3A. Concentration fondée sur des coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

Une firme qui s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base mais n'en réalise aucune « s'enlise dans la voie médiane ». Elle ne possède aucun avantage sur ses concurrents. Cette position stratégique est une formule qui garantit généralement des résultats inférieurs à la moyenne du secteur. [...]

L'enlissement dans la voie médiane traduit souvent l'irrésolution d'une firme face au choix d'une stratégie concurrentielle. Elle s'efforce d'acquérir un avantage sur ses rivaux par tous les moyens possibles et n'arrive à rien, parce que l'obtention de différents types d'avantages nécessite d'habitude des actions incompatibles les unes avec les autres. L'enlissement dans la voie médiane touche aussi des firmes qui ont réussi et qui compromettent leur stratégie de base au nom de la croissance ou du prestige. Un exemple classique en est offert par Laker Airways, qui a débuté avec une stratégie claire de concentration fondée sur les coûts, un fonctionnement sans fioritures sur le marché de l'Atlantique Nord, visant le segment des voyageurs extrêmement sensibles au prix. Avec le temps, Laker a ajouté des à-côtés, de nouveaux services et de nouveaux itinéraires. La firme a brouillé son image auprès du public, sous-optimisé son système de prestation de services. Les conséquences furent désastreuses. Laker finit par faire faillite.

M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Dunod, 2003.

A. STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS = STRATEGIE DE PRIX

• **Définition** : proposer une offre de **valeur identique** à celle des offres concurrentes mais à un **prix inférieur**

🔥 ≠ stratégie « low-cost », il n'y a pas de diminution de la qualité !

• **Exemples d'entreprises menant une stratégie de domination par les coûts :**

Décathlon

Zara

Free

• **Dans quels cas une entreprise peut-elle mener une stratégie de domination par les coûts (quelles sont les conditions pour que cela puisse permettre d'augmenter son profit) ?**

✍ **Illustration – Exercice C3.2 : Dans quelle situation une baisse des prix permet d'augmenter le profit ?**

Deux entreprises A et B produisent et commercialisent des paquets de lessives. Elles s'interrogent sur leurs stratégies de prix pour leur baril de lessives d'un litre.

1°) Le prix de ce baril était l'an dernier pour les deux entreprises de 5€. Elles vendaient chacune 1000 barils par mois. Le coût unitaire d'un baril étant de 3€, calculez leur profit mensuel.

Profit = CA – coûts

$$\begin{aligned} &= p \cdot Q - c.u. \cdot Q \\ &= 5 \cdot 1000 - 3 \cdot 1000 \\ &= 2000 \end{aligned}$$

2°) L'entreprise A s'est récemment diversifiée dans un autre DAS (autres produits ménagers). Elle a donc pu réduire le coût de ses emballages (elle bénéficie d'économies de gamme). Le coût unitaire du baril passe ainsi à 2€. Elle en profite pour réduire son prix de 5 à 4,50€. Calculez le nouveau profit de l'entreprise A, dans l'hypothèse où le volume des ventes reste inchangé.

Profit = CA – coûts

$$\begin{aligned} &= 4,5 \cdot 1000 - 2 \cdot 1000 \\ &= 2500 \uparrow \text{ car coûts } \downarrow \Rightarrow \uparrow \text{ prix} \end{aligned}$$

3°) L'entreprise B ne peut pas diminuer son coût de production, mais elle a remarqué par des études de marché qu'une baisse de son prix pouvait permettre d'augmenter le volume des ventes. Plus précisément, une baisse de prix de 1€ (un prix de 4€) pouvait permettre de vendre 150% de barils en plus (deux fois et demi plus). Calculez le profit que pourrait réaliser l'entreprise B en diminuant son prix à 4€.

Profit = CA – coûts

$$\begin{aligned} &= 4 \cdot 1000 \cdot (2,5) - 3 \cdot 1000 \cdot 2,5 \\ &= 4 \cdot 2500 - 3 \cdot 2500 \\ &= 2500 \uparrow \text{ car prix } \downarrow \Rightarrow Q \uparrow \uparrow \text{ (car la demande est élastique au prix)} \end{aligned}$$

4°) Les études de marchés ont finalement mal été réalisées, les ventes n'augmentent que de 50%. Calculez le profit réalisé par l'entreprise B avec une diminution du prix à 4€.

Profit = CA – coûts

$$\begin{aligned} &= 4 \cdot 1000 \cdot (1,5) - 3 \cdot 1000 \cdot 1,5 \\ &= 4 \cdot 1500 - 3 \cdot 1500 \\ &= 1500 \downarrow \text{ car prix } \downarrow \Rightarrow Q \uparrow \downarrow \text{ (car la demande est peu élastique au prix)} \end{aligned}$$

Récapitulatif : Une stratégie de domination par les coûts est ainsi pertinente :

...si l'entreprise a une **capacité stratégique à faire baisser les coûts (ets A)**
(cf. diagnostic *interne*)

...si elle peut s'adresser à une **clientèle large et sensible au prix (ets B)**, de manière à ce que les réductions de marge induites par un prix plus faible soient compensées par une hausse des ventes (en quantité), générant ainsi une hausse du profit (*l'effet volume doit être supérieur à l'effet prix*)
(cf. diagnostic *externe*)

•Comment une entreprise peut-elle parvenir à réduire ses coûts ?

Capacité stratégique pour réduire les coûts	Définition
Economies d'échelle	Baisse du coût unitaire de production lorsque les quantités produites augmentent ...car les coûts fixes sont répartis sur davantage de produits ...car davantage d'achats permettent d'obtenir des réductions auprès des fournisseurs
Effet d'expérience	Plus l'entreprise est ancienne et a produit auparavant, plus elle est efficace. Ceci est lié à un effet d'apprentissage (<i>learning by doing</i>) et à l'optimisation des moyens de production.
Economie de gamme = Economie de champ	Baisse du coût unitaire grâce à un élargissement de la gamme ou à la diversification de l'entreprise sur plusieurs DAS. Cela permet l'utilisation conjointe des équipements, des matières premières. Il est alors plus avantageux de produire conjointement plusieurs produits que séparément.
Design to cost	Supprimer les coûts inutiles en simplifiant le produit sans diminuer sa qualité.
Innovation de procédés	Amélioration du processus de production afin de réduire les coûts.
Internationalisation de l'approvisionnement ou de la production	Chercher les matières premières ou la main d'œuvre dans les pays où le coût est plus faible.
Contrôle de qualité et analyse des dysfonctionnements	... pour y remédier : baisse des coûts liés aux pannes, réduire le gaspillage, éviter les stocks inutiles, ...

✍ Illustration –Exercice/Cours C3.3 : Comment Renault parvient à proposer une voiture à 5 000€ ?

Renault, ou le succès de l'ingénierie frugale

La première Logan est sortie de l'usine Dacia de Colibasi (Roumanie) en 2005 ? Cette voiture a rencontré un succès immédiat. Une réussite d'autant plus remarquable que la rentabilité était au rendez-vous : [...] on parle d'une marge de plus de 10% sur le Duster, contre 2,2% sur l'ensemble des voitures du groupe. [...]

C'est Louis Schweitzer, alors PDG de Renault, qui lance en 1997 l'étude d'une voiture bon marché. Contre l'avis de ses collaborateurs, persuadés qu'il est impossible de rentabiliser ce type de voiture, Louis Schweitzer impose son idée. Il profite d'une opportunité : les gouvernements français et roumain le pressent de racheter Dacia, un constructeur à bout de souffle. Il s'exécute et envoie quelques cadres restructurer l'usine de Colibasi, puis il nomme un directeur de projet à qui il fixe comme objectif de fabriquer « une voiture moderne, fiable et abordable à 5 000 euros maximum ». [...] Pour atteindre l'objectif, il faut innover dans tous les domaines. Les concepteurs vont chercher pour chaque pièce le coût le plus bas et le processus de fabrication le plus simple. Avec comme impératif de ne jamais affaiblir les trois arguments clefs pour convaincre le client : le prix de vente, l'habitabilité, et la robustesse (la fiabilité et la durabilité). [...] La réutilisation de pièces d'autres modèles permet de simplifier la production [15% des pièces du Duster proviennent ainsi de la Logan]. [...] Les fournisseurs et les sous-traitants sont invités (fermement) à s'installer sur une zone industrielle proche de l'usine, [...] ce qui permet de diviser par deux les coûts logistiques. [Compte-tenu de l'importance des volumes de voitures produites, le groupe réussit à négocier des prix d'achat plus faibles auprès de ses équipementiers]. Les outils les plus modernes sont utilisés pour valider les plans par simulation numérique, ce qui permet de se passer de maquettes physiques et de prototypes. Et cela facilite grandement la coordination des travaux en ingénierie simultanée. [...] En 1999, un ouvrier roumain revient treize fois moins cher qu'un ouvrier français. Ce différentiel pousse à choisir des *process* à haute intensité de main d'œuvre, dont seules les opérations les plus dangereuses sont automatisées. [...] L'agrandissement de l'usine pour accueillir la chaîne de production de la Sandero a également permis une hausse du volume des voitures produites et a procuré des économies d'échelle. [...] Aucune de ces méthodes n'est propre à Renault et aucune innovation technologique majeure n'a été utilisée pour ce projet. Sa réussite tient avant tout à l'expérience des professionnels chevronnés et à la mobilisation des compétences locales : avant d'être rachetée, Dacia construisait déjà des voitures dérivées de modèles Renault depuis 1966 !

Extrait d'*Alternatives Economiques*

1. Quelle est la stratégie concurrentielle menée par Renault avec la commercialisation des voitures de la gamme Dacia ?
réponse.

Il s'agit d'une stratégie de domination par les coûts car l'entreprise parvient à proposer des voitures de même valeur que les concurrents mais à prix plus faible.

2. Comment le groupe est parvenu à réduire ses coûts de production ? Complétez les pointillés.

Design to cost
Éco de gamme
↘ Coûts transport
Eco d'échelle
Innovation de procédés
Internationalisation P°
Eco d'échelle
Effet d'apprentissage