

Chapitre 5



STRATEGIES D'ENTREPRISES

Esial 1° A

INTRODUCTION



Analyse en terme de concurrence et de « loi du marché » :

- toutes les entreprises sont **identiques**
- et **contraintes** par les mêmes critères
 - le ‘ marché ’ (la demande)
 - la technologie choisie

INTRODUCTION

☞ Mais :

☞ cette analyse ne permet pas de déterminer ni de comprendre les raisons de leurs succès ou de leurs échecs respectifs.

INTRODUCTION



☰ Pourquoi une entreprise est-elle plus performante qu'une autre ?

Son produit ?

Son organisation ?

Le « flair » des dirigeants ?

Son marché ?

INTRODUCTION

- 👉 Le concept de « **stratégie d'entreprise** » s'inspire du vocabulaire militaire (‘ **manœuvre réfléchie** ’)
- 👉 il souligne le comportement spécifique de l'entreprise et ses choix pour affronter la concurrence et survivre dans un environnement risqué.

1- Définition



☞ La stratégie d'entreprise

« Combinaison des **fins** qu'une firme s'est fixée et des **moyens** par lesquels elle cherche à les atteindre./.

1- Définition



Elle doit permettre d'assurer un **avantage concurrentiel défendable sur longue période**. Elle détermine donc le **type** de développement et le **rythme** de croissance de la firme »

Michael Porter

1- Définition



Choix d'une stratégie par l'entreprise

Choix des Demandes à satisfaire et de l'Offre qu'elle va produire

- **Demande** = objectif de marché
- **Offre** = allocation de Ressources (quels moyens nécessaires ?)

2. Détermination de la stratégie

4 questions pour élaborer une stratégie :

- × *Que voulons-nous* ? (objectifs, missions)
- × *Qui sommes-nous* ? (quelles ressources, compétences, environnement)
- × *Que voulons-nous faire* ? (stratégies)
- × *Qu'allons-nous faire* ? (choix, plans, programmes ..)

2. Détermination de la stratégie

Les Objectifs

Traduction en termes économiques
(chiffres) des contraintes de
l'entreprise.

Ils permettent de définir le type
d'action à entreprendre.

2. Détermination de la stratégie

☞ *Hiérarchie des Objectifs*

- Long Terme = traduit la stratégie
- Moyen Terme = intermédiaires (ressources par étapes)
- Court Terme = opérationnels : ‘ plans de campagne ’, répartition des tâches.

2. Détermination de la stratégie



☞ Types d'Objectifs généraux

- Le profit (rentabiliser)
- La croissance (PDM & Volume)
- La sécurité (ne pas prendre de risques face aux concurrents)

2. Détermination de la stratégie

Exemple

- O. LT : croissance du C.A de 20 %
- O. intermédiaire : hausse des ventes dans les régions Est (15%) et Ouest (20%)
- O. CT : Région Ouest, Secteur 1, FV (vendeurs) X, Y et Z : + 25% des ventes

2. Détermination de la stratégie

Types de décisions

1- Stratégiques :

- **Lancement d'une activité**
- **Investissement majeur (technologique)**
- **Arrêt d'une activité**
- **Restructuration, Désinvestissement**

2. Détermination de la stratégie



Types de décisions

2- Intermédiaires :

- **Budget, plan annuel et objectifs précis (contrôle de gestion)**
- **Management et politique pour chaque fonction**

2. Détermination de la stratégie

Types de décisions

3- Tactiques : (CT)

- fabrication et contrôle
- vérification clients
- amélioration quotidienne

3- Stratégies Génériques (« business »)

☞ Selon Michael Porter, les S.G. sont liées aux choix portant sur les caractéristiques des produits des firmes =>

Stratégie de volume

Stratégie d'image (+ ou -)

Domination par
les coûts de production

Différenciation



3- Stratégies Génériques (« business »)



Classification de M. Porter

Selon M. Porter, pour un domaine d'activité stratégique donné, on peut déterminer 3 grandes familles de stratégies =

Classification de M. Porter

AVANTAGE STRATEGIQUE

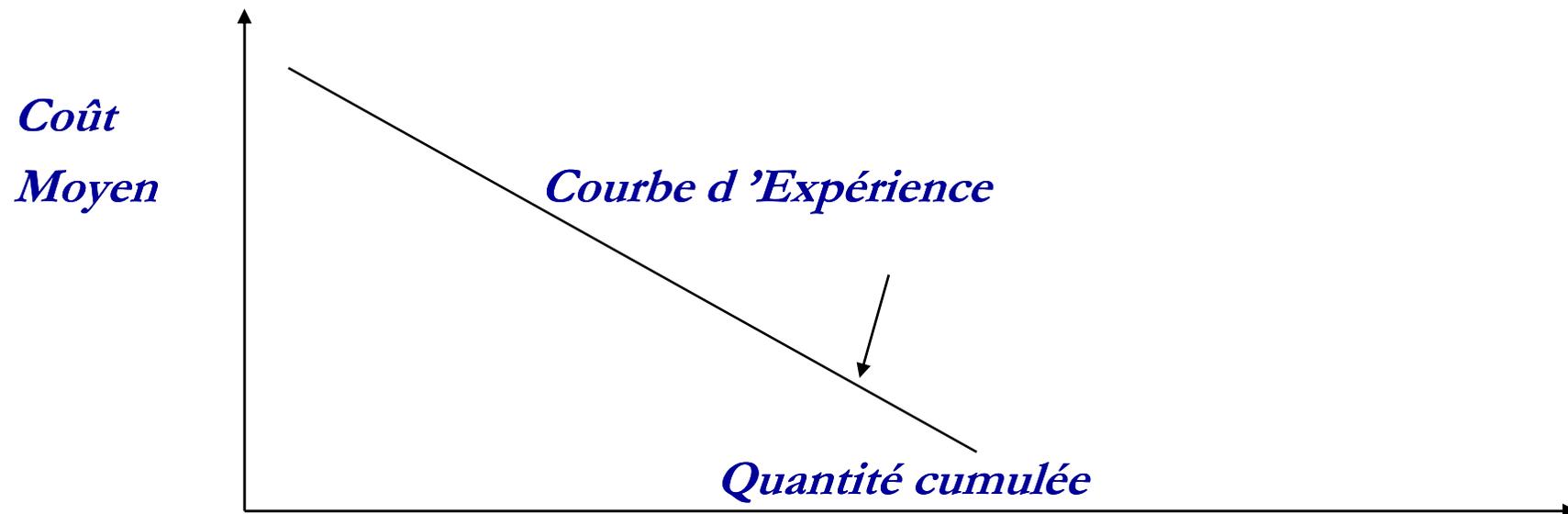
C
I
B
L
E
S
T
R
A
T
E
G
I
Q
U
E

	<i>Caractère unique du produit perçu par la clientèle</i>	<i>Situation de la firme : coûts faibles</i>
<i>Secteur tout entier</i>	DIFFERENCIATION	DOMINATION PAR LES COÛTS
<i>Un segment particulier</i>	CONCENTRATION / FOCALISATION	CONCENTRATION / FOCALISATION

3- Stratégies Génériques

A-Domination par les coûts de production (volume)

Fondée sur l'Effet d'Expérience (EE)



3- Stratégies Génériques

L'effet d'expérience (EE)

« *Le coût unitaire d'un produit **décroit** d'un % **constant** chaque fois que la production **cumulée** de ce produit pour l'ensemble des **firmes double** »*

La diminution est comprise entre 10 et 30% des coûts (hors inflation).

3- Stratégies Génériques

Exemple :

La pente de la courbe (E.E.) à 70% signifie qu'à chaque **doublement** de la production cumulée, le coût de production unitaire total baisse de 30%.

3- *Stratégies Génériques*

Causes de l'E.E.:

- ⊠ Économies d'échelle (CF/Q)
- ⊠ Effet d'apprentissage (habileté, tps, coordination, organisation ..)
- ⊠ Effet de taille « critique »
- ⊠ Innovation Technologique (rationalisation, modernisation)

3- Stratégies Génériques

Avantages de la domination par les coûts :

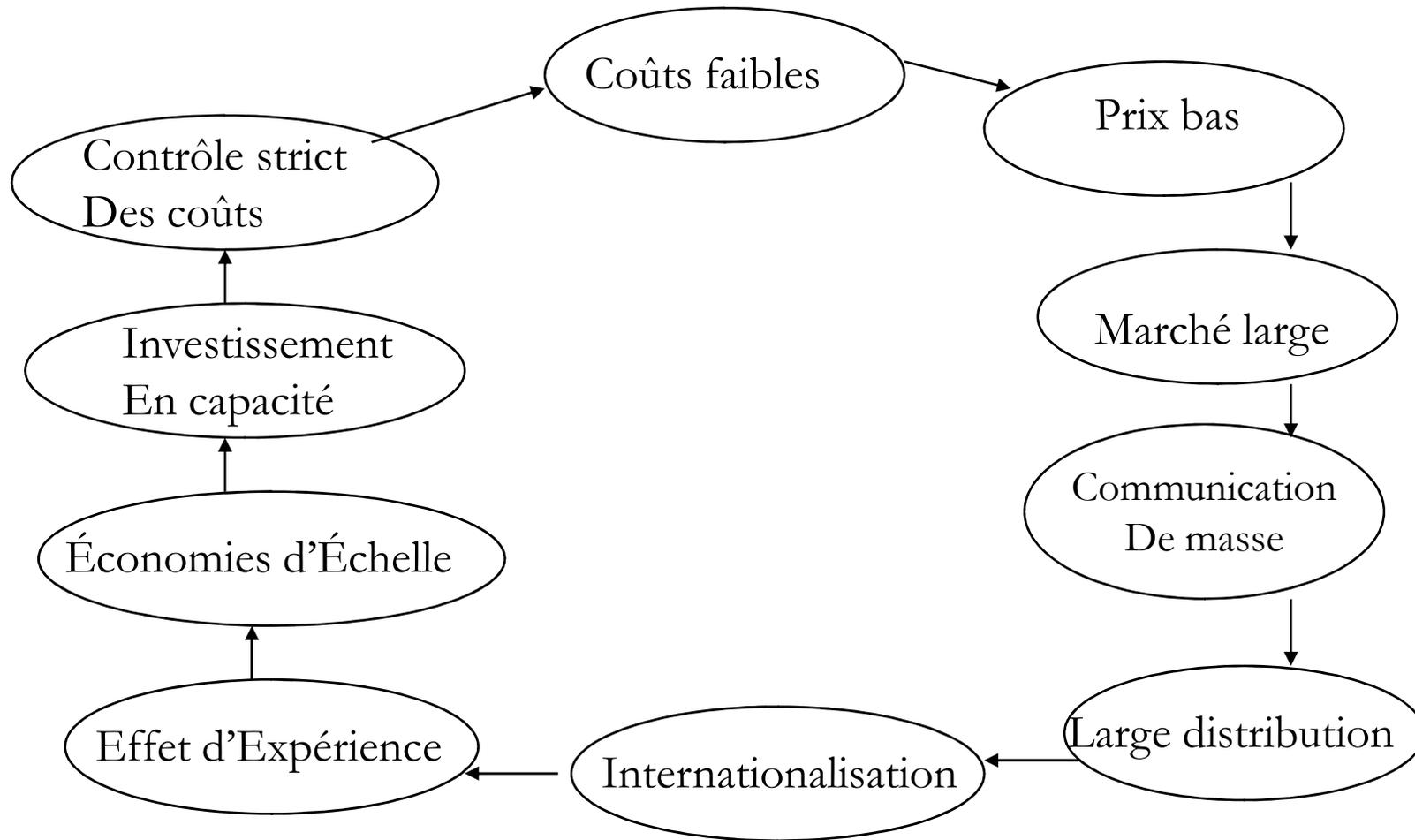
- ⊠ Assure un niveau de coûts bas
- ⊠ Meilleure résistance à la concurrence = **avantage concurrentiel** et plus forte compétitivité.

3- Stratégies Génériques

La politique de prix de la firme est diverse (dépend de la concurrence) :

- ❖ répercuter la baisse des coûts en baisse de prix (marge stable) = fidéliser les clients
- ❖ maintenir (stabiliser) les prix pour rentabiliser plus vite
- ❖ baisser les prix $>$ baisse des coûts (pour développer les PDM) ..

Cercle « vertueux » de la S. Volume



3- Stratégies Génériques



B- Différenciation

Stratégie qui fonde **l'avantage concurrentiel** d'une firme sur la **spécificité** de son Offre, reconnue et valorisée par le marché.

3- Stratégies Génériques

Cette **différence**

- justifie le **niveau des prix** pratiqués (différents des autres concurrents)
- assure à la firme un avantage comparatif de long terme (Offre non comparable aux concurrents)

3- Stratégies Génériques

☞ La différenciation porte sur des **caractéristiques spécifiques** du produit **et modifie sa valeur** (non conformité à l'Offre de référence).

3- Stratégies Génériques

👉 Elle utilise les caractéristiques du client = ses goûts, ses préférences, son revenu ..et fonde sa stratégie sur la « **chaîne de valeurs** » du produit

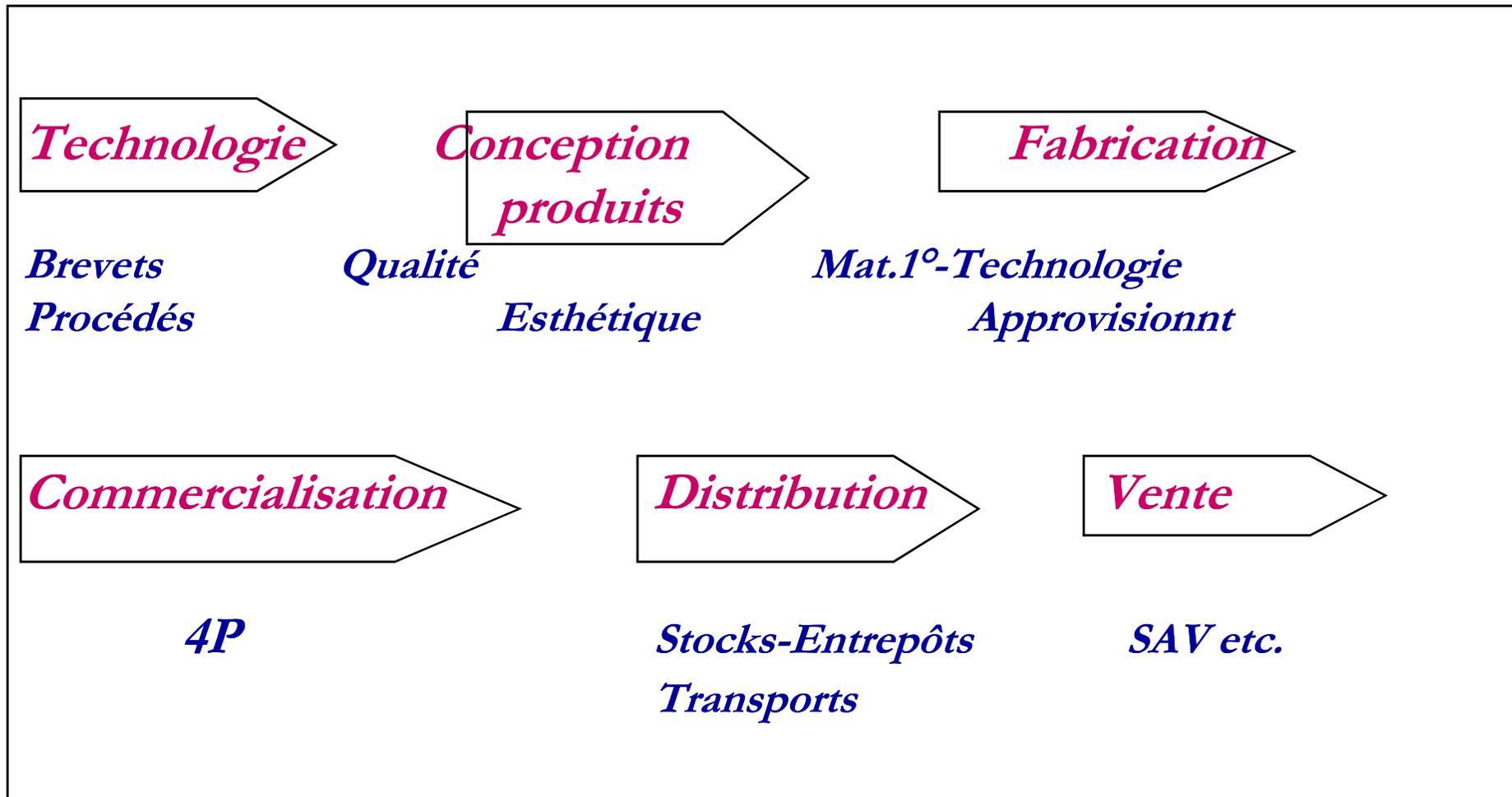
3- Stratégies Génériques

☞ Modifications à différents stades d'évolution du produit

Technologie → *Conception produits* → *Fabrication*

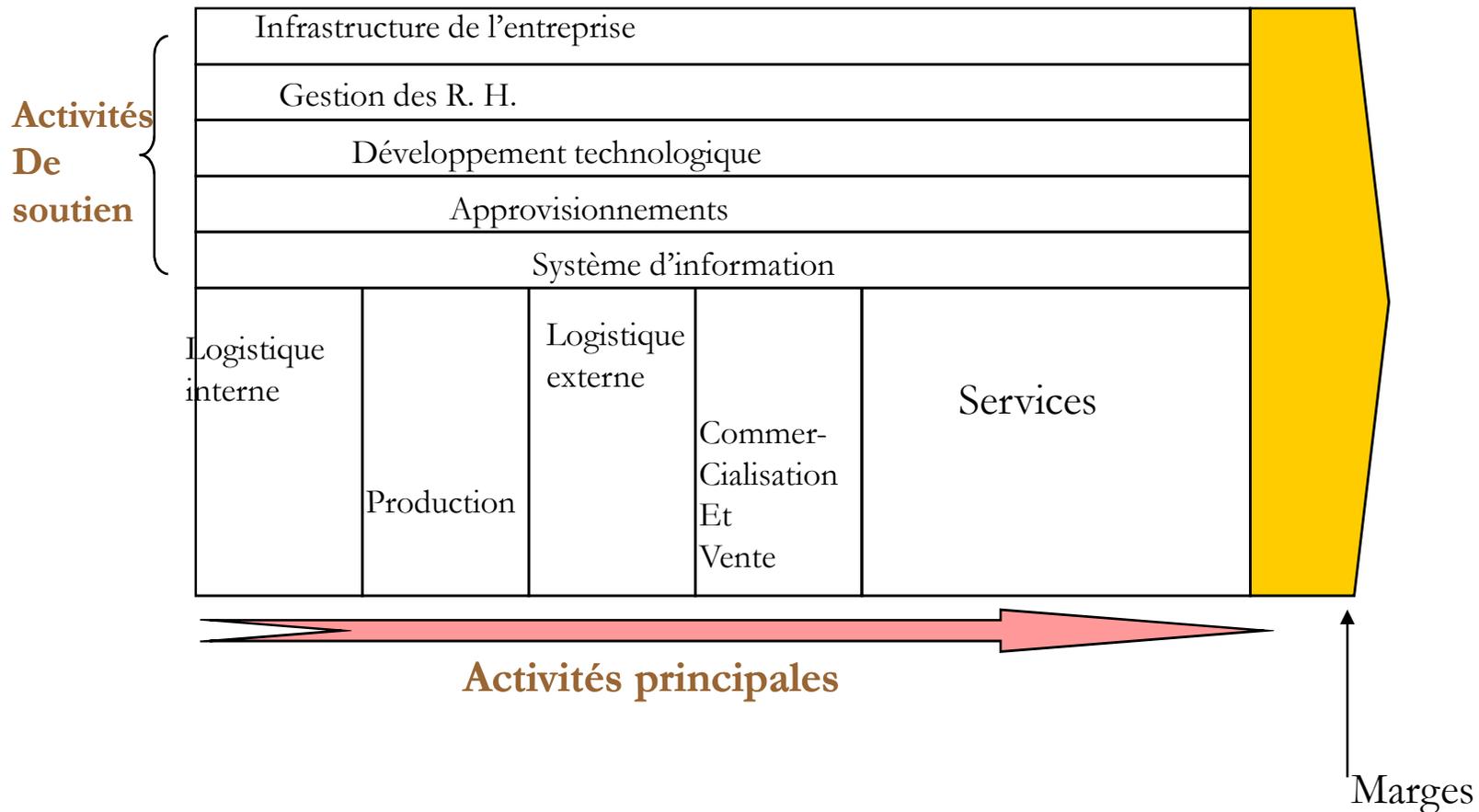
Commercialisation → *Distribution* → *Vente*

Différenciation : exemple



Rappel

La chaîne type de la Valeur



3- Stratégies Génériques

EXEMPLE :

Technologie

*Brevets
Procédés*

**Conception
produits**

*Qualité
Esthétique*

Fabrication

*Mat.1°-Technologie
Approvisionnement*

Commercialisation

mix mktg 4P/3C

Distribution **Vente**

*Stocks-Entrepôts
Transports*

SAV etc.

3- Stratégies Génériques

☞ Plusieurs types de Différenciation

☞ *Par simplification (épuration)* → *prix bas*

☞ *Par sophistication (amélioration)* → *prix élevé*

3- Stratégies Génériques

Exemples

- ➔ *transport aérien : classe affaires (Air France) & charter (low costs avec d'autres enseignes)*
- ➔ *Hôtellerie : Luxe et 1^o prix*
- ➔ *Restauration*
- ➔ *Bijoux – parfums HDG (LVMH)*
- ➔ *lignes de produits (voiture, high tech, etc.)*
- ➔ *HP = sophistication de ses PC portables (...)*

C- Concentration/Focalisation



- Elle porte non pas sur l'ensemble du marché mais sur un **segment uniquement**
- Elle reprend les mêmes caractéristiques stratégiques que précédemment : soit domination par les coût , soit différenciation

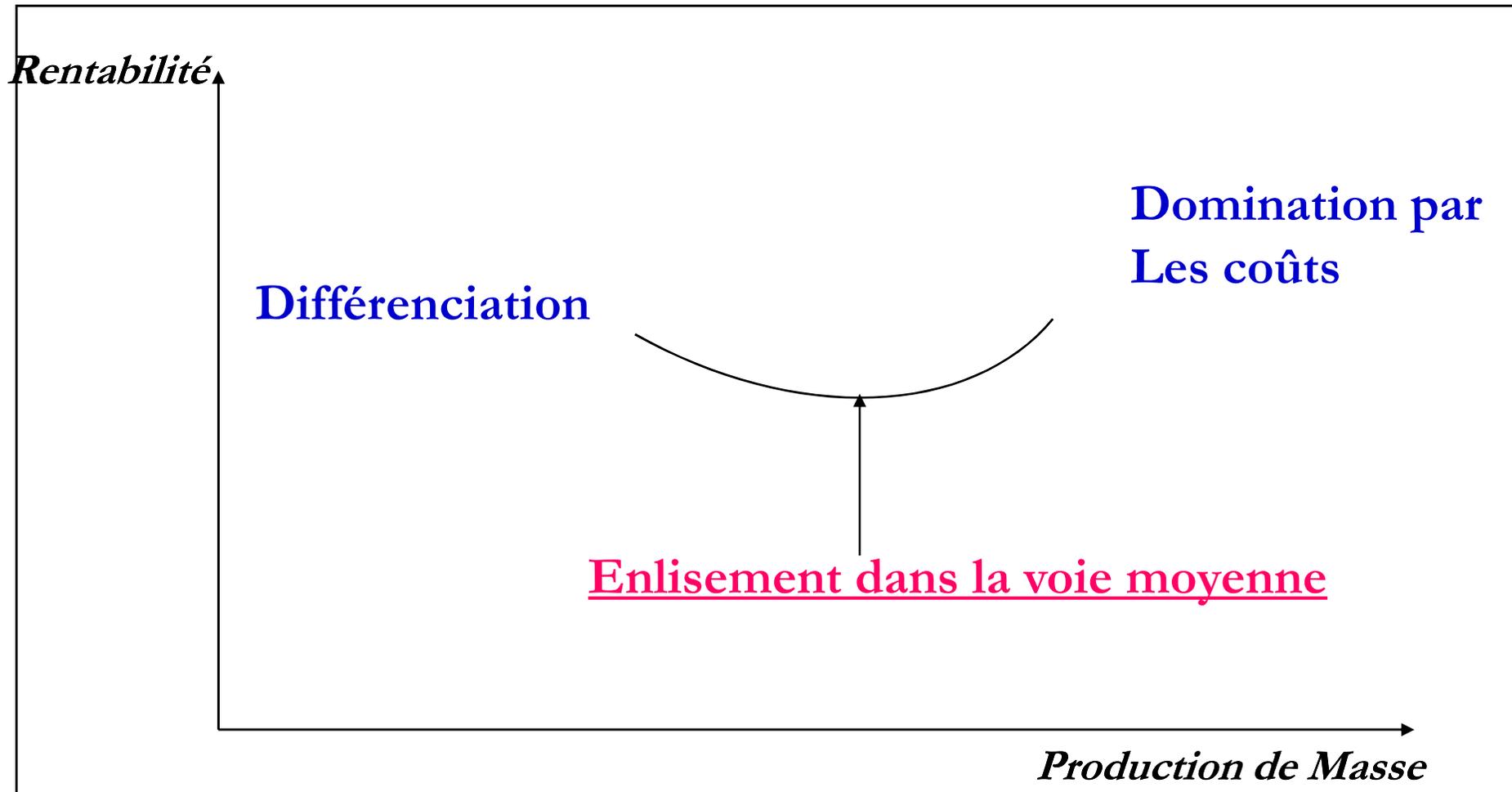
Conclusion



Classification de M. Porter

M. Porter considère que ces stratégies sont exclusives les unes des autres
= c'est-à-dire que la réussite stratégique exige un choix strict de l'une et l'abandon des autres sinon, le risque est l'enlisement dans une voie médiane (trop moyen pour se différencier ou pour être plus compétitif)

Risque d'enlisement dans la voie moyenne



4- Axes de Développement Stratégiques « Corporate »

☞ Ces stratégies portent sur la **composition du portefeuille** de produits et concernent l'ensemble des activités de l'entreprise :

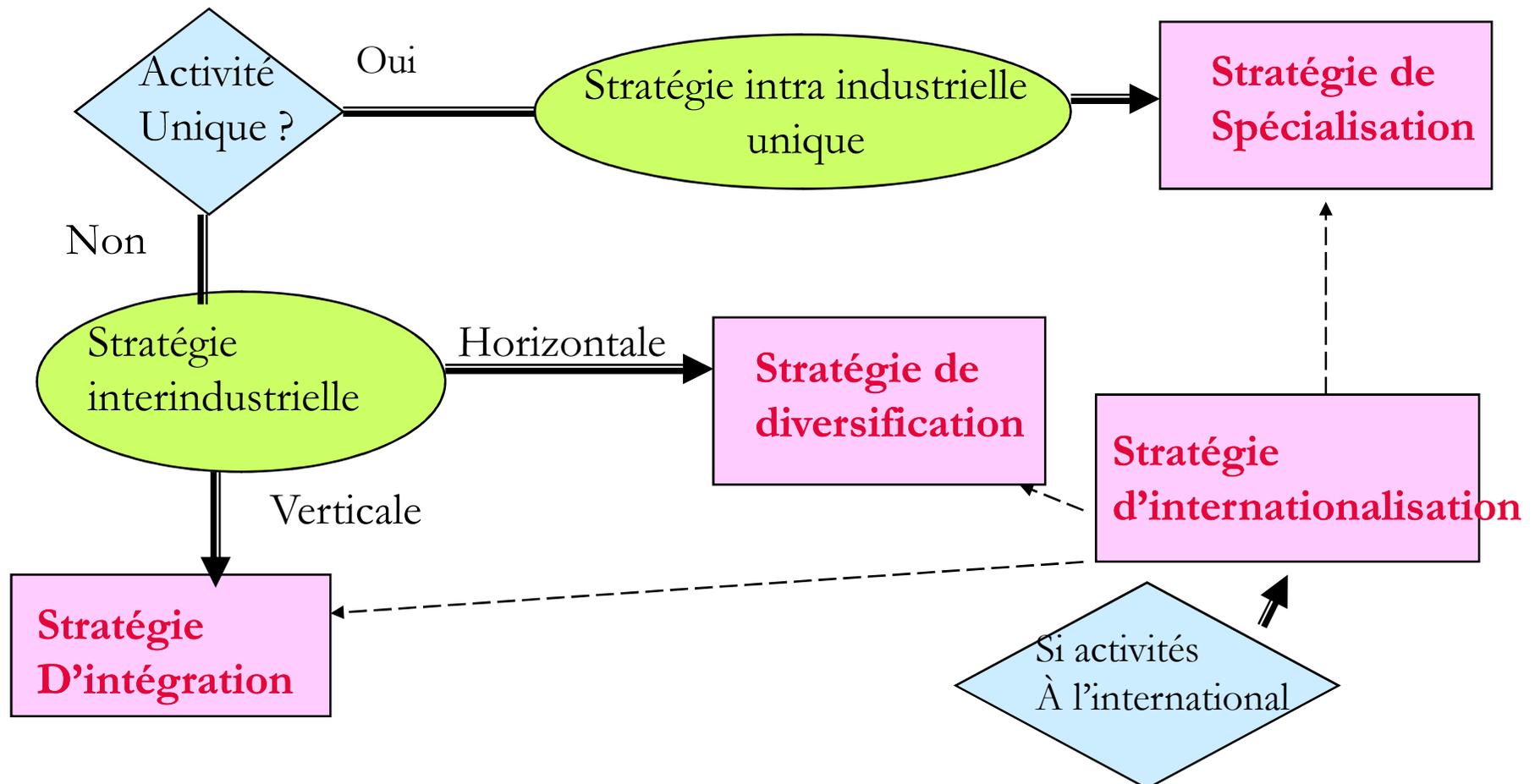
Spécialisation

Diversification



4 -Axes de Développement Stratégiques (« Corporate »)

Orientations stratégiques Corporate



4- Axes de Développement Stratégiques

Spécialisation

- ✘ Accroître l' *expérience cumulée* d'une firme dans son métier d'origine
- ✘ Concentrer tous ses moyens sur son *savoir-faire spécifique*
- ✘ Objectif : maintenir ou développer son avantage concurrentiel et sa position dominante dans une activité

4- Axes de Développement Stratégiques

Spécialisation (suite):

Il existe plusieurs politiques (stratégies) de spécialisation fondées sur les caractéristiques du produit offert:

 *élargir sa gamme clientèle*

développement sur de nouveaux marchés

 *élargir sa gamme-produits* : produits complémentaires

4- Axes de Développement Stratégiques

Diversification

C'est le développement de produits et de marchés nouveaux → *changement de métier* (acquisition de nouveaux savoir-faire)

4- Axes de Développement Stratégiques

Motifs de la Diversification

-  stagnation des marchés anciens
-  recherche de nouveaux marchés
-  répartition des risques
-  activités complémentaires
-  Changement de stratégie

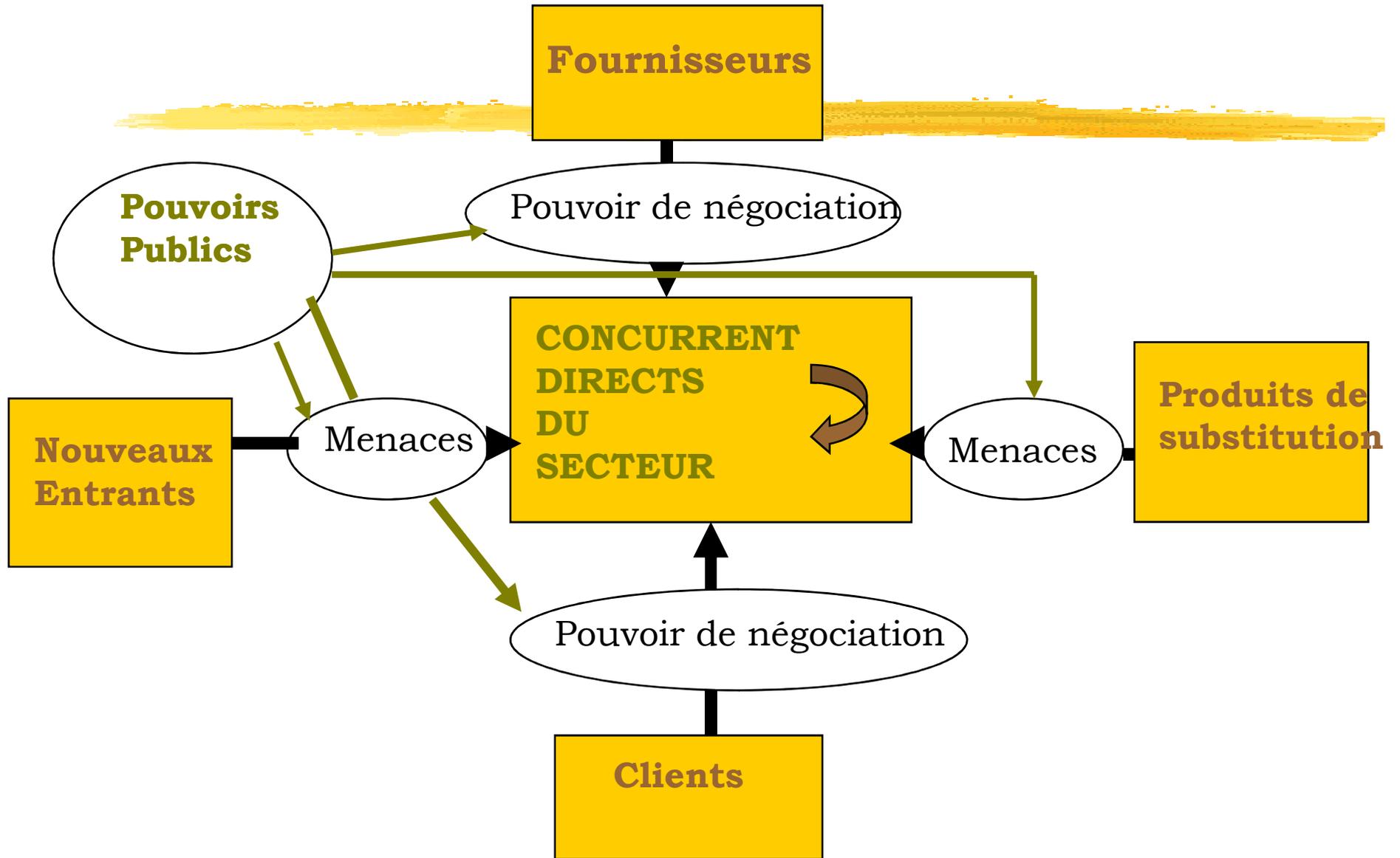
		PRODUIT	
		ANCIEN	NOUVEAU
MARCHE	ANCIEN	Pénétration (croissance)	Développt produit (gamme complémentaire)
	NOUVEAU	Développt du marché (gamme clients)	Diversification (réorientation)

Synthèse des stratégies « corporate »

5- Stratégies concurrentielles

☞ Les stratégies concurrentielles choisies sont dépendantes d'un nombre important de contraintes qui déterminent les composantes d'un secteur (M. Porter):

- ☐ 1- Les concurrents directs du secteur d'activité
- ☐ 2- Les nouveaux entrants (menace directe)
- ☐ 3- Les fournisseurs : pouvoir de négociation (+ / -)
- ☐ 4- Les clients : pouvoir de négociation (+ / -)
- ☐ 5- Les produits de remplacement



Conclusion

- 👉 La stratégie est l'expression des **choix** de l'entreprise en matière de politique économique : sa qualité conditionne la réussite économique globale
- 👉 Elle permet de conserver ses avantages concurrentiels
- 👉 Elle est indispensable pour le développement et la survie de la firme.