

EE : La stratégie

Chapitre 1 : Diagnostic d'entreprise et modèles d'analyse stratégique

- engage sur le long terme
- importance d'une bonne évaluation de la situation de l'entreprise

1960 -> : + concurrence, évolution rapide des technologies / marchés → Stratégie + importante

4 stratégies principales

- spécialisation
- diversification
- croissance (concentration)
- internationalisation

→ pour choisir laquelle : modèles des cabinets de consultant

I. Diagnostic d'entreprise

Comment déterminer une stratégie ?

- *Définir* clairement métier de l'entreprise (savoir faire et compétences maîtrisées)
- *Évaluer* les ressources de l'entreprise : matérielles, financières, incorporelles, humaines
- *Apprécier* la compétitivité de l'entreprise : commerciale (part de marchés, CA, fidélité clientèle...), technique (capacité de prod°, technologie), sociale, recherches... Difficile à mesurer.

Paramètres divers : l'activité, nature de la production, personnel, type de marché visé, type de produits...

II. Outils et modèles d'analyse stratégiques

Pour évaluer sa situation, plusieurs outils.

→ cycle de vie des produits (ou des marchés) : 4 phases

- démarrage
- croissance
- maturité
- déclin

En fonction de ces phases, besoins en financement / investissement et risque concurrentiel très différents.

Dans la stratégie de l'entreprise il faudra combiner des produits et des marchés qui ne sont pas forcément au même stade de cycle de vie, ce qui facilite le financement de l'entreprise.

But : représenter de façon simplifiée (schéma) la situation de l'entreprise pour qu'elle puisse équilibrer son activité.

BCG (Boston Consulting Group) → 60's

Mesure la situation de l'E et de ses activités à partir de 1. la part de marché et 2. le taux de croissance du marché.

- Poids mort : Position faible de l'E sur un marché en fin de cycle de vie. → racheter des racheter des parts des concurrents ou → abandonner le marché.

- Vache à lait : E dominante sur un marché en faible croissance. → maintenir position, rentabiliser les investissements. Peut financer autre chose.
- Dilemme : Position faible de l'E sur un marché en forte croissance. → augmenter part de marché mais pb de financement ?
- Vedette : E dominante sur un marché en forte croissance. → maintenir position + profit comme moyen de financement. AVANTAGE BCG !

→ **BCG : modèle clair mais peut être trop simple ?** (part de marché ne dit rien sur capacité à long terme de maintenir sa position)

Arthur D.LITTLE ADL (cf doc)

Chapitre 2 : Spécialisation & Diversification

I. Spécialisation (notion de savoir-faire)

Cas où les activités de l'E sont fondés sur un seul métier, un seul savoir-faire.

Plusieurs **explications** au choix de spécialisation :

- manque de moyens pour développer plusieurs métiers (PME..)
- spécialisation jugée plus sûre, avec une connaissance du métier plus solide
- permet à l'E d'augmenter sa taille petit à petit, d'assurer sa croissance

Plusieurs **stratégies de** :

- **pénétration du marché** : renforcer sa position.
 - au détriment des autres (pub, baisse prix...)
 - en augmentant la demande (produits plus variés, + de qualité...)
- **développement du marché** : élargir la cible, élargir zone géog, nvx canaux de distribution (Internet)
- **développement du produit** : innovation surtout, différenciation...

Avantages :

- meilleure anticipation car meilleure connaissance des marchés
- meilleure maîtrise du savoir-faire, « effet d'expérience » → meilleure productivité, meilleure qualité
- économies d'échelle facilitées, taille critique (taille suffisante pour au moins se maintenir sur un marché) atteinte plus vite quand diversifiée.
- Image de marque plus claire auprès des marchés, des investisseurs et des consommateurs → + de confiance
- Gestion plus simple de l'entreprise.

Limites :

- + grande vulnérabilité aux problèmes économiques
- rigidités pour certaines PME : « attachement » trop gd au métier et traditions → freine opportunités de développement, rigidités organisationnelles.
- Position concurrentielle de l'E parfois plus difficile à maintenir : pb de financement des investissements. Equilibre ?
- Méfiance des investisseurs qui craignent la fragilité du secteur ?

II. Diversification

E va se positionner sur plusieurs métiers (complémentaires du métier d'origine ou tout à fait différents).

Plusieurs **diversifications de** :

- **placement** : E dégage des liquidités importantes. Se diversifie pour placer cet argent disponible. Cf importance des marchés financiers depuis 20 ans.
- **confortement** : implémentation sur des marchés complémentaires au marché d'origine. Renforcement de l'E dans le secteur.
- **redéploiement** /de **reconversion** (+ grave) : implémentation dans de nouveaux métiers car metier d'O en déclin (ex : Vivendi)

Avantages :

- permet meilleure gestion variation de conjoncture
- souvent + de moyens de financement (cf vache à lait)

- permet réalisation de synergies entre différentes activités. Savoir faire acquis sur un métier pourra être utilisé dans les nouvelles activités (regroupement frais de marketing, Recherche...)
- poids plus fort sur les marchés ! Entrée difficile des concurrents...

Inconvénients / risques:

- gestion difficile
- mauvaise maîtrise des nouveaux métiers
- coût peut devenir élevé

→ Diversification largement développée entre 60's et 80's mais depuis les 90's, beaucoup d'E pratiquent un recentrage sur le métier d'origine.

Chapitre 3 : Croissance

Cf polycopié

Chapitre 4 : Internationalisation

Introduction

Stratégie ancienne : mise en valeur du CI par le système capitaliste depuis 16^e s.
Renforcement depuis 45 et encore plus depuis 20 → « mondialisation de l'économie » (firmes transnationales).

Internationalisation répond à plusieurs objectifs pour l'entreprise : avantages liés au marché + avantages liés à la recherche de compétitivité.

Pose problème pour les Etats (ex délocalisation).

I. Formes d'internationalisation (de la + simple à la + complexe)

A. Formes d'exportation

E continue de fabriquer son produit sur son territoire mais le vend à l'étranger.

1. Exportation directe

E dispose d'un service d'exportation et/ou d'un représentant dans le pays visé.

2. Exportation indirecte

Appel à une société intermédiaire (sté de commerce international)

3. Exportation concertée

Groupement d'exportateurs.

4. Stratégies contractuelles

- concession de licences
- franchise
- joint venture (?) : créer un structure avec une autre E

B. Implantations à l'étranger (IDE)

- Création d'une structure
- Rachat d'une entreprise

70% des principaux pays d'accueil : Pays développés

1. USA
2. Chine
3. GB
4. France

Implémentation à l'étranger limité à quelques pays dans la 1ere année d'évolution du produit.
Etape suivante : passer à une logique multinationale.

C. FMN (Firmes Multinationales)

= Entreprise implantée dans de nombreux pays et dont la stratégie devient mondiale.

Rem : poids augmente avec mondialisation

Rem : renforce la division internationale du travail

- nationalité d'origine encore présente mais de – en – nette
- capitaux de + en + internationaux

II. Facteurs d'internationalisation

A. Améliorer la compétitivité

Diminuer les coûts de production :

- baisser coûts de transport et de communication grâce au PT
- se rapprocher des matières premières pour baisser les coûts d'approvisionnement
- s'implanter là où coûts de travail, droit du travail, protection sociale sont + faibles.
Textile, chaussure, jouet → industrie de main d'œuvre qui exploite des ouvriers peu qualifiés.

Dans les pays développés, on a :

- attire les investisseurs. Pays riches ↔ productivité élevé
- technologie + performante
- qualité des infrastructures (Toyota)
- avantages fiscaux (PO, aides)
- position géographique

B. Atteindre de nouveaux marchés

- compenser saturation d'un marché national
- forte concurrence sur le marché national
- répartir les risques sur plusieurs marchés
- viser les pays où p. d'a élevé / gd potentiel de consommation (Chine)
- se rapprocher des consommateurs pour mieux connaître leurs habitudes, culture
- contourner la barrière douanière
- multiplication des ZLE facilite l'accès aux marchés. Renforce l'internationalisation (ex Epe 1985 : présentation de l'Acte unique → 1986 : IDE des E françaises x 3)
- critères politiques pris en compte

Risques

- coût élevé
- instabilité sur les zone d'implémentation
- risque de mauvaise adaptation au marché étranger
- problème de culture d'entreprise

(...)