***CEJM - Thème 6 : Les choix stratégiques de l’entreprise***

|  |  |
| --- | --- |
| **LEBONCOIN : HISTOIRE D’UN SUCCèS** | Image associée |

**Dossier étudiant – ressources notionnelles**

**Partie 1- Comment le diagnostic éclaire-t-il les choix stratégiques de l’entreprise ?**

**Ressource 1 : Le diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique est la **première phase d’élaboration de la stratégie** qui comprend l’étude des caractéristiques propres de l’entreprise (diagnostic interne) et de son environnement (diagnostic externe).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Le diagnostic externe** | **Le diagnostic interne** |
| **Les objectifs** | Il cherche à cerner **les opportunités et les menaces** issues de l’environnement de l’entreprise | Il fait la synthèse **des forces et faiblesses** de l’entreprise |
| **Les outils du décideur** | -Au niveau de l’environnement global, *l’outil PESTEL* mettra en évidence les facteurs (**p**olitique, **é**conomique, **s**ociologique, **t**echnologique, **é**cologique, **l**égal) qui peuvent influencer les choix stratégiques de l’entreprise.  -Au niveau d’un domaine d’activité (Cf. ressource 7), le *modèle des cinq forces + une de Michael Porter* permet d’étudier les rapports entre l’entreprise, ses concurrents et ses marchés et de montrer l’attractivité d’un domaine d’activité.  Ces forces peuvent également constituer des opportunités ou des menaces pour l’entreprise. | * l’analyse des *ressources tangibles* et *intangibles* (Edith Penrose) ainsi que celle des compétences permettra de mettre en évidence les forces et faiblesses de l’entreprise. * certaines compétences peuvent être source d’avantage concurrentiel. Ce sont des *compétences distinctives ou fondamentales* (Hamel et Prahalad), forces de l’entreprise. (Cf. Ressources 4-5). |

Une veille stratégique s’impose alors pour anticiper les tendances et permettre à l’entreprise une définition (ou une redéfinition) de ses choix stratégiques

Une synthèse du diagnostic stratégique permettra aux dirigeants de réfléchir aux différents choix stratégiques possibles en fonction d’une part, des opportunités ou menaces détectées, et d’autre part, des ressources et compétences de l’entreprise.

Cette synthèse peut prendre la forme d’unematrice SWOT (de l'anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces)) ou FFOM en français.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Les plus (+)** | **Les moins(-)** |
| **Diagnostic externe** | **O**pportunités | **M**enaces |
| **Diagnostic interne** | **F**orces | **F**aiblesses |

**Ressource 2 : Le modèle des 5 forces de Michael PORTER**

Michael PORTER (professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard né en 1947) propose une nouvelle approche de la concurrence : l’entreprise doit intégrer dans son diagnostic stratégique (notamment dans son diagnostic externe) **cinq forces** qui déterminent **l’intensité de la concurrence** au sein de son secteur d’activité. Plus les forces concurrentielles sont vives, moins le secteur est attractif. Cet outil permettra donc de mesurer l’attractivité d’un domaine d’activité.

Pouvoir de négociation des clients

Les concurrents du secteur - Rivalité entre les firmes existantes

Menace de nouveaux entrants potentiels

Pouvoir de négociation des fournisseurs

Menace de produits de substitution

Le **modèle de PORTER** représente schématiquement **l’environnement concurrentiel** de l’entreprise :

* **les nouveaux entrants** sont les entreprises qui pourraient bouleverser le jeu concurrentiel si elles pénétraient le marché ;
* **le pouvoir de négociation des fournisseurs** dépend de leur nombre (si peu de fournisseurs sont présents sur le marché), de la spécificité de leurs produits et bien sûr du pouvoir de négociation des clients ;
* **le pouvoir de négociation des clients** pourra porter sur leur capacité à négocier le prix, les conditions de vente. Il pourra être fort si la taille du client est importante, si le marché est concentré (autour de quelques entreprises clientes), si les coûts de transferts d’un fournisseur à l’autre sont faibles ;
* **la menace de produits de substitution** représente une alternative à l’offre actuelle (ex) un produit différent répondant aux mêmes besoins) ;
* enfin, **l’intensité de la concurrence** dépendra du nombre et de la taille des concurrents (marché concentré ou non), du taux de croissance du secteur d’activité (s’il est faible, la concurrence entre les firmes du secteur est très vive car elles se partagent le marché), des barrières à l’entrée[[1]](#footnote-1) (exemple : technologie à maîtriser pour pénétrer le marché) ou à la sortie (importance des investissements à réaliser).

Le modèle peut être élargi au rôle de l’État (d’où le « modèle 5+1 »). L’État n’est pas une force en tant que telle, mais les décisions de l’État impactent le jeu concurrentiel (ex) octroi d’une licence de téléphonie mobile etc.).

**Ressource 3 : Stratégie émergente, stratégie délibérée, stratégie réalisée**

Selon Henry Mintzberg (universitaire canadien en sciences de gestion né en 1935), la stratégie réalisée par l’entreprise est la combinaison entre **la stratégie délibérée et la stratégie émergente.**

Lorsque les intentions initiales des dirigeants sont complètement réalisées, Mintzberg parle de « **stratégie délibérée** ».

Mais les changements qui surviennent dans l’environnement conduisent souvent à une révision des choix stratégiques (par exemple : refus de l’autorisé sanitaire d’autoriser un médicament, manque de compétences en interne..). La stratégie devient alors le résultat de décisions non programmées. Ce qui est réalisé n’était pas expressément ce qui a été prévu. L’entreprise a pris des mesures l’une après l’autre. Ces mesures ont fini par converger pour donner une certaine cohérence. Mintzberg parle alors de « **stratégie émergente** ».

Enfin, Mintzberg insiste sur le fait que les stratégies sont rarement complètement délibérées ou complètement émergentes. La **stratégie effective ou réalisée** résulte d’une interaction entre la stratégie délibérée et la stratégie émergente.

**Ressource 4 : La croissance de l’entreprise s’appuie sur ses ressources**

En 1959, l’économiste anglaise **Edith Tilton Penrose** publie “The Theory of the growth of the firm”.

Le thème essentiel de ce livre est la croissance organique et les raisons pour lesquelles certaines entreprises croissent et d’autres voient leur croissance freinée. En effet, la stratégie peut être contrainte par le niveau de ressources disponibles à un moment donné (ressources tangibles-*humaines, financières, matérielles*, intangibles*-savoir-faire, image de marque, brevets*..). Selon Penrose, les dirigeants utilisent les ressources sous-exploitées de la firme, afin de répondre à des opportunités du marché.

Les compétences internes permettront de mettre en œuvre ces ressources et de favoriser le développement de l’entreprise. La performance de l’entreprise est ainsi plutôt liée à « l’agencement »  des ressources, à la manière dont elles sont exploitées plutôt qu’à leur « volume ».

**Ressource 5 : Les compétences distinctives de l’entreprise selon Hamel et Prahalad**

Les **compétences** désignent les capacités de l’organisation à utiliser et à déployer des ressources pour atteindre un objectif donné. Il s’agit *d’un savoir-faire* que l’organisation possède et qu’elle sait utiliser dans le cadre de ses différents processus (vente, production, publicité..), de *l’expérience* de ses manageurs par exemple ou de ses ouvriers expérimentés ou de *l’expertise technologique* dont elle dispose (sa capacité à innover, à maîtriser une technologie spécifique).

Selon Hamel et Prahalad[[2]](#footnote-2), certaines compétences sont **distinctives** (ou fondamentales) si elles procurent un av*antage concurrentiel à l’entreprise, c’est-à-dire un avantage par rapport aux concurrents qui permet de bénéficier (souvent un temps) d’une position dominante sur le marché.*

Ces compétences distinctives contribuent de manière significative à la **création de valeur** pour le client et elles sont **difficilement imitables** par les concurrents. Elles sont également **utilisables dans plusieurs activités** de l’entreprise. La gestion du service après-vente chez Darty est *une compétence distinctive pour cette entreprise, utilisable aussi bien dans l’électroménager que dans l’Internet haut débit.* C’est le cœur de compétence de cette entreprise, ce qu’elle fait mieux que ses concurrents.

**Partie 2- Quels sont les choix stratégiques opérés par l’entreprise ?**

**Ressource 6 : Le processus de décision : le modèle IMC**

Herbert Simon (1916-2001) est un économiste et psychologue américain, prix Nobel d’économie en 1978. Il est aussi l’auteur du modèle dit « IMC » qui montre la complexité du processus de décision. Ce modèle retrace le processus de décision, de réflexion du décideur en 3 étapes :

* *« I » comme Intelligence du problème* : il s’agit de réfléchir au problème rencontré par l’entreprise. Le terme « problème » doit être pris ici au sens large : problème résultant des activités courantes de l’entreprise mais aussi « opportunité » liées à l’évolution de l’environnement.
* *« M  comme Modélisation* : il s’agit d’identifier et d’évaluer (intérêts, risques, coût etc.) toutes les solutions réalisables par l’entreprise ;
* *« C » comme Choix*: Il s’agit de sélectionner la meilleure solution, compte tenu des diverses contraintes posées : les objectifs du décideur, les résultats attendus, les contraintes de budget, le degré de risque de la solution…

**Ressource 7 : Qu’est-ce qu’un Domaine d’Activité Stratégique (DAS) ?**

**Un DAS** est un **ensemble de produits de l’entreprise qui partage les mêmes ressources**, affronte les mêmes concurrents et peuvent faire l’objet d’une stratégie spécifique.

Les DAS reposent également sur les mêmes « facteurs clés de succès » c’est-à-dire les éléments stratégiques qu’une entreprise doit maîtriser afin d’obtenir un avantage concurrentiel (comme par exemples l’image de marque, un réseau de distribution important, la maîtrise d’une technologie etc.)

Si nous prenons l’exemple du groupe Virgin, celui-ci est présent dans différents DAS : les médias (Virgin radio), le transport ferroviaire (Virgin Train), le transport aérien (Virgin Atlantic), la téléphonie mobile (Virgin mobile) etc. Les concurrents, les clients, la stratégie, les facteurs clés de succès sont bien spécifiques à chacune de ses activités ou DAS. Un DAS est également appelé « segment stratégique ».

**Ressource 8 : La Matrice ou la typologie des stratégies d’Igor Ansoff**

On parlera de **stratégie globale** lorsque les *décisions stratégiques prises**concernent l’ensemble de l’entreprise et de ses activités.* Cette stratégie s’attache à *équilibrer le portefeuille d’activités* (ex) se diversifier dans une nouvelle activité ou au contraire de retirer).

La matrice d'Ansoff[[3]](#footnote-3) est parue pour la première fois dans la Harvard Business Review en 1957, dans l'article intitulé « Stratégies de diversification ». Cette matrice présente quatre choix stratégiques : pénétration de marché, développement de marché, développement de produit et diversification.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Produits existants** | **Produits nouveaux** |
| **Marchés existants** | Spécialisation par pénétration de marché | Spécialisation par développement de produit |
| **Marchés nouveaux** | Spécialisation par extension de marché | Diversification |

1. La **Spécialisation** est une stratégie globale qui consiste pour une entreprise **à concentrer son activité sur un seul métier.** La spécialisation peut prendre trois formes : pénétration du marché, extension du marché et développement de produits.

*–* **la pénétration de marché** consiste à se centrer sur le couple produits existants/ marchés existants pour améliorer la position de l’entreprise sur ses marchés actuels ;

*–* **l’extension du marché** consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants ;

*–* **le développement de produits** consiste à développer des produits nouveaux qui s’adressent aux marchés existants.

1. **La diversification[[4]](#footnote-4)** dépasse le simple élargissement du champ d’activité de l’entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d’un savoir-faire unique, *la diversification impose l’utilisation d’un nouvel ensemble de savoir-faire constituant le plus souvent un nouveau métier* (…).

L’introduction de BIC dans les briquets et les rasoirs pourrait être perçue de l’extérieur comme une (…) diversification. Ce n’est pas le cas pour BIC qui conçoit son métier comme étant la diffusion de produits grand public jetables à base de plastiques moulé. De fait, qu’il s’agisse de stylos, de briquets ou de rasoirs, les compétences nécessaires sont les mêmes. Les facteurs clés de succès liés à ces produits reposent essentiellement sur la technologie (injection de plastique), le marketing (publicité, PLV[[5]](#footnote-5)), et l’introduction dans une multitude réseaux de distribution adaptés (grande distribution, tabacs). (…) Toutes ces activités relèvent d’un même domaine d’activité dans lequel BIC a raison de dire qu’il poursuit sa stratégie de spécialisation. Il y rencontre d’ailleurs toujours le même concurrent : Gillette. Lorsqu’il s’est lancé en revanche dans les planches à voile, BIC, assurément s’engageait dans la diversification.

**Ressource 9 : Les stratégies globales d’intégration et d’externalisation**

En termes de stratégie globale, l’entreprise doit s’interroger quant à sa place au sein de sa filière (des achats à la commercialisation).

L’entreprise fait le choix **d’intégrer ou d’externaliser** :

L’entreprise confie tout ou une partie de ses processus (tout ou partie de sa production, sa comptabilité, sa logistique…) à des prestataires extérieurs. On parlera de **stratégie d’externalisation/d’impartition.**

L’externalisation peut prendre différentes formes :

* la **sous-traitance** de tout ou partie de la production
* la **franchise** (la distribution des produits du franchiseur est confiée à des franchisés)
* l’externalisation d’activités peu créatrices de valeur (la paie, la comptabilité…)

L’entreprise élargit son activité d’origine en prenant en charge l’approvisionnement (rachat des producteurs, fournisseurs..) et/ou la commercialisation (rachat de points de vente).

On parlera de **stratégie d’intégration** vers l’**amont** (approvisionnement) ou vers l’**aval** (distribution) ou vers l’amont et l’aval (stratégie de filière).

**Ressource 10 : L’avantage concurrentiel selon Michael Porter**

Théorisé par Michael Porter (Né en 1947, Professeur de stratégie d’entreprise à Harvard aux États-Unis) en 1985, l’avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est le facteur qui permet de différencier fondamentalement l’offre d’une entreprise de celles de ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation ou de distinction. Celle-ci peut provenir par exemple des coûts pratiqués, d’une offre dont la qualité est valorisée ou d’une technologie qui est maitrisée.

**Ressource 11 : Les stratégies concurrentielles ou stratégies de domaine selon Michael Porter**

Une stratégie concurrentielle est menée au niveau d’une activité (ou d’un DAS). L’entreprise cherchera à obtenir un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence. M. Porter montre, 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 acquérir cet avantage concurrentiel et surtout comment elle peut le conserver.

Michael Porter distingue **trois stratégies fondamentales** :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **AVANTAGE CONCURRENTIEL** | |
|  | *Coûts moins élevés* | *Caractère unique du produit*  *perçu par la clientèle* |
| **Cible large** | Stratégie de **domination par les coûts** (1) | Stratégie de **différenciation** (2) |
| **Cible étroite** | Stratégie de **focalisation/concentration** fondée sur des **coûts réduits** (3) | Stratégie de **focalisation/concentration** fondée sur la **différenciation** (3) |

|  |  |
| --- | --- |
| 1. L’avantage concurrentiel de l’entreprise repose **sur des prix bas grâce une maîtrise des coûts.** | On parlera de La stratégie de domination par les coûts.  Cet avantage concurrentiel peut être obtenu :   * *Par le choix d’une stratégie de volume* : en augmentant sa production, l’entreprise peut bénéficier d’économies d’échelle ou d’effets d’apprentissage   Économie d’échelle : Lorsque l’entreprise augmente la quantité produite, elle abaisse le coût unitaire de production car les coûts fixes sont répartis sur un nombre d’unités plus important.  Effet d’apprentissage : en augmentant la production, la productivité augmente car les employés maîtrisent mieux les tâches tout en réduisant le nombre d’erreurs. De même, les technologies sont mieux maîtrisées, l’organisation du travail est plus efficace.   * *Par une stratégie d’efficience* : les coûts plus faibles peuvent aussi être liés à une nouvelle organisation du travail, des coûts d’approvisionnements plus faibles, la possession de brevets, des aides gouvernementales… L’entreprise rationalise alors ses coûts.   *Exemples : Ikea, la grande distribution* |
| 1. L’avantage concurrentiel repose sur **une offre différente** (caractéristiques du produit, technologie utilisée, marque…) | On parlera de stratégie de différenciation.   * Pour être efficace, la différenciation doit  être **perçue par les clients**, être **viable pour l’entreprise** et **défendable à long terme** face à de concurrents potentiels. * Les stratégies de différenciation peuvent être :   + *Des stratégies de différenciation par le haut* : en améliorant les caractéristiques de l’offre par rapport à l’offre de référence (Nespresso) ou en spécialisant sur une cible précise (les banques en ligne)   + *Des stratégies de différenciation par le bas* : en épurant l’offre pour diminuer son prix (les compagnies low cost offrent moins de services pour baisser le prix client). |
| 1. L’avantage concurrentiel repose sur la différenciation ou des coûts faibles et l’entreprise s’adresse à un segment particulier du marché. | On parlera de stratégie de focalisation (ou de concentration).  Cette fois, l’entreprise ne cible plus l’ensemble des acheteurs potentiels d’un secteur donné, mais **une cible particulière** qui peut être un groupe de clients particulier, une gamme de produits ou une zone géographique déterminée.  Exemple : Ferrari mène sur son DAS automobile une stratégie de concentration (clientèle réduite) basée sur la différenciation (marque, prix, design du véhicule...) |

**Ressource 12 : Quelles modalités de développement stratégique s’offrent à l’entreprise ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Les modalités de développement possibles : la croissance (interne, externe, conjointe) ou l’internationalisation ?** | |
| La croissance interne, appelée aussi « croissance organique », est propre à l’entreprise. La firme utilise ses ressources pour augmenter ses capacités de production. | L’internationalisation  amène l’entreprise à dépasser son marché d’origine pour accéder à de nouveaux marchés au-delà de ses frontières nationales. |
| La croissance externe s’oppose à la croissance interne. Elle se réalise par des *prises de participations ou le rachat d’autres entreprises*. | L’entreprise dispose de trois modalités d’internationalisation :  - *l’exportation.* C’est souvent la première étape de l’internationalisation  - *le partenariat* avec une entreprise locale qui bénéficie d’un contrat de sous-traitance ou d’une licence limite les risques liés à la méconnaissance de l’autre pays.  - *l’investissement direct à l’étranger (IDE)* consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l’étranger. |
| La croissance conjointe est très particulière : plusieurs entreprises s’associent pour réaliser des économies d’échelle sur un composant ou sur un stade du processus de production isolé.  Dans les deux cas, le mode de croissance concerne plusieurs entreprises. |

**Notons que le développement à l’international peut concerner un domaine d’activité de l’entreprise ou l’ensemble de ses activités.**

1. Une barrière à l’entrée est un obstacle que doit surmonter une entreprise qui désire se lancer sur un nouveau marché. [↑](#footnote-ref-1)
2. Gary Hamel : économiste chilien, président-fondateur de, cabinet international de [conseil en management](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Conseil_en_management&action=edit&redlink=1) basé à Chicago, professeur à la Harvard Business School et C.K Prahalad, professeur indien d’économie. [↑](#footnote-ref-2)
3. Igor Ansoff, 1918-2002, [professeur](https://fr.wikipedia.org/wiki/Professeur_(enseignant)) et consultant [russo](https://fr.wikipedia.org/wiki/Russie)-[américain](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89tats-Unis) en stratégie d'entreprise. [↑](#footnote-ref-3)
4. Le point 2 sur la stratégie de diversification est tiré du « Strategor » [↑](#footnote-ref-4)
5. PLV : Publicité sur le Lieu de Vente [↑](#footnote-ref-5)