



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences commerciales
Cours : Analyse stratégique et concurrentielle
Chargé de Cours : Dr Boumesbah N.

Quatrième Chapitre : Les choix Stratégique

Plan du chapitre

1. Introduction
2. Stratégie de spécialisation /diversification
3. Stratégie de différenciation /de domination par les coûts
4. Stratégie d'intégration
5. Stratégie de croissance
6. Stratégie internationale
7. Stratégie de focalisation (ou de niche)
8. Stratégie de collaboration et d'alliances

Les choix stratégiques : désignent les décisions fondamentales prises par une organisation pour orienter ses actions et ses ressources en vue d'atteindre ses objectifs à long terme. Ces choix influencent la direction globale de l'entreprise et déterminent sa position sur le marché

1. Stratégie de spécialisation ou diversification

a. Spécialisation

- **Définition** : Cette stratégie consiste à concentrer toutes les ressources de l'organisation sur un produit, un service, un secteur ou un marché spécifique. L'objectif est de maîtriser parfaitement ce domaine et d'être reconnu comme un leader.
- **Exemple** : Une entreprise spécialisée dans la production de smartphones se concentre uniquement sur l'innovation et la vente de ces produits, en améliorant constamment ses fonctionnalités et son design.
- **Avantages** :
 - Expertise et maîtrise du marché.
 - Réputation solide dans un domaine spécifique.
 - Moins de dispersion des ressources.
- **Inconvénients** :
 - Dépendance élevée à un seul marché ou produit.
 - Vulnérabilité face aux changements dans ce marché.

Les prérequis de la stratégie de spécialisation

Compréhension approfondie du marché ciblé : Connaissance précise des besoins et attentes du segment visé.

- **Expertise technique et opérationnelle dans le domaine choisi** : Maîtrise des compétences clés pour offrir une valeur unique.
- **Positionnement clair et différencié** : Offrir un produit/service distinct pour se démarquer des concurrents.
- **Concentration des ressources sur le secteur spécialisé** : Allouer les ressources exclusivement à l'activité principale.
- **Création de barrières à l'entrée pour les concurrents** : Développer un savoir-faire ou une technologie difficile à reproduire.
- **Focus sur la satisfaction et la fidélisation des clients** : Répondre précisément aux besoins pour fidéliser durablement.
- **Agilité et flexibilité pour s'adapter aux changements du marché** : Capacité à ajuster rapidement l'offre face aux évolutions du marché.
- **Stabilité financière pour soutenir les investissements nécessaires** : Disposer de ressources financières solides pour maintenir l'innovation.
- **Marché suffisamment grand ou en croissance** : Le marché doit offrir des opportunités de croissance rentables à long terme.
- **Leadership fort avec une vision stratégique à long terme** : Une direction claire pour maintenir la spécialisation et anticiper les évolutions futures.

b. Diversification

- **Définition** : La diversification implique que l'entreprise étend ses activités en développant de nouveaux produits ou en entrant dans de nouveaux marchés.
 - **Diversification connexe** : L'entreprise élargit ses offres tout en restant dans un secteur connexe à ses activités actuelles. Par exemple, une entreprise de boissons peut diversifier avec des snacks sains.
 - **Diversification conglomerale** : L'entreprise entre dans des secteurs complètement différents. Par exemple, une société agroalimentaire qui investit dans l'immobilier.
- **Exemple** : Amazon a commencé comme librairie en ligne, puis s'est diversifié pour vendre une large gamme de produits, du matériel électronique aux services cloud.
- **Avantages** :
 - Répartition des risques : si une activité souffre, les autres peuvent compenser.
 - Accès à de nouveaux marchés et opportunités de croissance.
- **Inconvénients** :
 - Complexité de gestion accrue.
 - Nécessite des compétences et des connaissances dans des secteurs différents.

Les prérequis de la stratégie de Diversification

• **Analyse approfondie des marchés cibles** : Compréhension des opportunités et des risques dans les nouveaux secteurs ou produits.

- **Capacité financière solide** : Disposer des ressources financières nécessaires pour investir dans de nouvelles activités.
- **Compétences et savoir-faire adaptés** : Acquisition ou développement de compétences pour réussir dans les nouveaux domaines.
- **Complémentarité avec l'activité existante** : Créer des synergies entre les nouvelles activités et l'activité principale.
- **Agilité organisationnelle** : Capacité à gérer plusieurs activités différentes sans perdre en

2. Stratégie de différenciation ou de domination par les coûts

a. Différenciation

- **Définition** : Cette stratégie consiste à proposer un produit ou un service perçu comme unique ou supérieur par rapport à la concurrence, grâce à des caractéristiques distinctives telles que la qualité, le design, ou l'innovation.
- **Exemple** : Apple se distingue par ses produits haut de gamme, son design élégant et son écosystème technologique intégré.
- **Avantages** :
 - Les clients sont prêts à payer plus cher pour un produit perçu comme meilleur ou unique.
 - Fidélité accrue des clients grâce à la valeur perçue.
- **Inconvénients** :
 - Coûts élevés pour maintenir l'innovation et la qualité.
 - Difficulté à maintenir cette unicité sur le long terme si les concurrents rattrapent leur retard.

Les prérequis de la stratégie de Différenciation

- **Compréhension approfondie des besoins clients** : Identifier les attentes spécifiques des clients pour offrir une valeur unique.
- **Innovation continue** : Capacité à innover régulièrement pour créer des produits ou services distinctifs.
- **Qualité supérieure** : Offrir des produits ou services de qualité exceptionnelle, au-dessus des standards du marché.
- **Image de marque forte** : Développer une marque qui se démarque et véhicule des valeurs distinctives.
- **Expertise technique et créative** : Maîtriser les compétences nécessaires pour concevoir des solutions uniques.
- **Expérience client améliorée** : Proposer une expérience utilisateur personnalisée et mémorable.
- **Capacité à justifier un prix premium** : Convaincre les clients de payer plus pour la valeur ajoutée fournie.
- **Gestion de la chaîne de valeur** : Optimiser la chaîne de production pour offrir des caractéristiques uniques sans exploser les coûts.
- **Fidélisation client** : Créer une forte loyauté envers la marque grâce à la différenciation constante.
- **Flexibilité face aux évolutions du marché** : Être capable d'ajuster l'offre pour maintenir la différenciation malgré les changements concurrentiels..

b. Domination par les coûts

- **Définition** : Ici, l'objectif est d'offrir des produits ou services à des prix inférieurs à ceux de la concurrence tout en maintenant la rentabilité, en réduisant les coûts de production ou d'exploitation.
- **Exemple** : Ryanair, en tant que compagnie aérienne low-cost, réduit ses coûts au maximum pour offrir les prix les plus bas du marché.
- **Avantages** :
 - Attirer des segments de marché sensibles aux prix.
 - Créer des barrières à l'entrée pour les concurrents grâce à des coûts plus faibles.
- **Inconvénients** :
 - Risque de dégradation de la qualité perçue.
 - Réduction des marges bénéficiaires.

Les prérequis de la stratégie de Domination par les coûts

- **Économies d'échelle** : Produire en grandes quantités pour réduire les coûts unitaires.
 - **Optimisation des processus** : Améliorer l'efficacité des processus pour minimiser les coûts de production.
 - **Automatisation et technologie** : Utiliser la technologie pour automatiser et rationaliser les opérations.
 - **Accès à des ressources à bas coût** : Obtenir des matières premières et des ressources à un coût réduit.
 - **Gestion rigoureuse des dépenses** : Contrôler strictement les coûts dans toute l'organisation.
 - **Rationalisation de la chaîne logistique** : Optimiser la logistique et la distribution pour réduire les coûts.
 - **Production à faible coût** : Installer des usines ou sous-traiter dans des régions à coûts faibles.
 - **Maximisation de l'efficacité opérationnelle** : Réduire le gaspillage et maximiser l'utilisation des ressources.
 - **Politique de prix compétitive** : Offrir des prix bas tout en maintenant une marge bénéficiaire acceptable.
 - **Culture d'entreprise axée sur les coûts** : Instaurer une culture d'entreprise où la réduction des coûts est une priorité clé.
- Augmentation des parts de marché.
 - Synergies opérationnelles (économies d'échelle).
- **Inconvénients** :
 - Problèmes d'intégration des cultures d'entreprises.
 - Risque de monopole ou de contentieux antitrust.

4. Stratégie de croissance

a. Croissance interne

- **Définition** : Cette stratégie repose sur le développement des capacités internes de l'entreprise, comme le lancement de nouveaux produits, l'augmentation de la production ou l'expansion sur de nouveaux marchés sans recourir à des fusions ou acquisitions.
- **Exemple** : Zara ouvre de nouveaux magasins à travers le monde pour accroître sa présence internationale.
- **Avantages** :
 - Contrôle total sur la croissance.
 - Renforcement progressif et durable des capacités.
- **Inconvénients** :
 - Croissance plus lente.
 - Forte mobilisation des ressources internes.

b. Croissance externe

- **Définition** : La croissance externe se fait par l'acquisition d'autres entreprises pour accélérer le développement.
- **Exemple** : Google a acquis YouTube pour entrer rapidement dans le marché des vidéos en ligne.
- **Avantages** :
 - Accélération de la croissance.
 - Accès rapide à de nouveaux marchés ou technologies.
- **Inconvénients** :
 - Coût élevé des acquisitions.
 - Intégration complexe.

5. Stratégie internationale

- **Définition** : Cette stratégie consiste à étendre les activités de l'entreprise au-delà des frontières nationales pour pénétrer de nouveaux marchés étrangers. Elle peut être mise en œuvre par exportation, alliances, ou implantation directe (filiales, joint-ventures).
- **Exemple** : McDonald's a développé une stratégie internationale en adaptant ses menus aux goûts locaux tout en conservant son modèle opérationnel standardisé.
- **Types de stratégie internationale** :
 - **Exportation** : Vendre des produits fabriqués dans le pays d'origine à l'international.
 - **Implantation directe** : Créer des filiales ou acheter des entreprises locales dans d'autres pays.
 - **Alliance stratégique** : Former des partenariats avec des entreprises locales pour partager les risques et les connaissances du marché.
- **Avantages** :
 - Diversification des revenus.
 - Accès à de nouveaux marchés et clients.
 - Réduction de la dépendance vis-à-vis du marché national.
- **Inconvénients** :
 - Complexité liée aux différences culturelles, légales et économiques.
 - Coûts élevés d'implantation et d'adaptation aux marchés locaux.
 - Risques politiques (instabilité, réglementations).

6. Stratégie de focalisation (ou de niche)

- **Définition** : La stratégie de focalisation consiste à concentrer les efforts sur un segment de marché restreint ou une niche spécifique. L'entreprise offre des produits ou services répondant aux besoins particuliers d'un groupe ciblé, avec une personnalisation accrue par rapport aux concurrents généralistes.
- **Exemple** : Rolex se concentre sur le marché haut de gamme des montres de luxe, en offrant des produits exclusifs et personnalisés.
- **Types de focalisation** :
 - **Focalisation par différenciation** : L'entreprise propose un produit unique à un segment de clientèle spécifique.
 - **Focalisation par coûts** : L'entreprise réduit ses coûts pour offrir un produit à bas prix pour un segment spécifique.
- **Avantages** :
 - Fidélité accrue des clients grâce à l'adaptation précise aux besoins.
 - Moins de concurrence dans un marché de niche.
 - Rentabilité potentielle élevée si le marché est sous-exploité.
- **Inconvénients** :
 - Taille limitée du marché, ce qui peut restreindre les opportunités de croissance.
 - Vulnérabilité si un concurrent plus grand décide de s'intéresser à ce marché de niche.

7. Stratégie de collaboration et d'alliances

- **Définition** : Cette stratégie repose sur la création de partenariats ou d'alliances avec d'autres entreprises pour atteindre des objectifs communs, que ce soit pour partager des ressources, des connaissances ou des technologies. Ces alliances permettent d'accéder à des compétences que l'entreprise ne possède pas en interne.
- **Exemple** : L'alliance entre Renault, Nissan, et Mitsubishi permet de partager des plateformes technologiques et des ressources pour développer conjointement des véhicules.
- **Types d'alliances** :
 - **Alliance stratégique** : Collaboration à long terme sur des projets ou des objectifs communs.
 - **Joint-venture** : Création d'une nouvelle entité commune avec des ressources partagées par les deux entreprises.
- **Avantages** :
 - Réduction des risques et des coûts, notamment dans le développement de nouveaux marchés ou de nouvelles technologies.
 - Accès rapide à de nouveaux savoir-faire et compétences.
 - Augmentation de la capacité à innover.
- **Inconvénients** :
 - Risque de conflit entre partenaires (différence d'objectifs ou de culture).
 - Partage des profits et perte potentielle de contrôle sur certaines activités.
 - Complexité dans la gestion des partenariats à long terme.