

“L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents.”
Michaël Porter

Introduction

Le choix stratégique fait référence à la décision qui détermine la stratégie future d'une entreprise. Sur la base de l'analyse, l'entreprise sélectionne une voie parmi diverses autres alternatives qui permettront d'atteindre avec succès ses objectifs. En effet, le diagnostic stratégique aboutit à l'identification d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels sur lesquels les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptibles d'être remis en cause à tout moment. Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types : spécialisation et diversification, domination par les coûts et différenciation, intégration et externalisation.

En effet le but de toute stratégie est soit d'augmenter ou de perpétuer un avantage concurrentiel initial, soit de créer un avantage durable. Le choix d'une stratégie est alors de savoir s'il est préférable d'augmenter les performances de l'entreprise sur les activités existantes plutôt que d'essayer d'apprendre un nouveau métier. De plus, les stratégies ne sont pas toutes exclusives les unes des autres : une entreprise peut par exemple mener parallèlement une stratégie de spécialisation et d'externalisation, ou une stratégie de domination par les coûts et d'intégration. Ces choix sont en partie contraints par l'influence des parties prenantes. Le présent chapitre est consacré à la présentation des différents choix stratégiques qui s'offrent à l'organisation.

1. Généralités sur les choix stratégiques

1.1. Définition et importance des choix stratégiques

Le choix stratégique est le processus de sélection de la meilleure stratégie ou la plus appropriée parmi le stock d'alternatives qui sert les objectifs de l'entreprise. Ce choix est le résultat d'une évaluation systématique des alternatives basées sur des faits analysés par des managers, une telle analyse est suivie d'un jugement ou d'un marchandage ou des deux. D'une manière générale, le choix stratégique fait référence à la stratégie choisie parmi les alternatives disponibles pour atteindre les objectifs organisationnels. Il définit les stratégies futures des entreprises pour obtenir les résultats souhaités.

1.2. Les facteurs affectant le choix stratégique

Pour choisir une bonne option stratégique, les données passées, les données actuelles, les données prévues et divers autres facteurs doivent être examinés attentivement. Le processus de sélection devient un travail complexe car il est influencé par divers facteurs. Les plus importants influençant le choix stratégique sont : Contraintes environnementales ; Dynamisme du secteur dans marché ; Facteurs intra-organisationnels ; Culture d'entreprise ; Contexte industriel et culturel ; Pressions des parties prenantes ; Impact des stratégies passées ; Caractéristiques personnelles ; Système de valeurs ; Attitude managériale envers le risque ; Relations de pouvoir managériales ; Phénomène de coalition ; Dimension temporelle ; Contraintes d'information ; Réactions des concurrents ; Styles de prise de décision ; Politiques gouvernementales ; Facteurs critiques de succès et compétences distinctives et la capacité d'exécution.

1.3. Processus de choix stratégique

1.3.1. Analyser les alternatives stratégiques

Cette analyse vise à réduire les options de nombreuses alternatives disponibles pour la plupart des stratégies réalisables. L'analyse *GAP*¹ est utilisée par les managers pour déterminer ce nombre gérable de stratégies réalisables. Les managers visualisent l'état futur des affaires pour identifier les alternatives appropriées. Ces dernières sont choisies et analysées sur la base de certains facteurs appelés facteurs de sélection. Ces facteurs fournissent un critère pour faire l'évaluation de ces alternatives. Ces facteurs sont :

- Facteurs objectifs qui reposent sur des méthodes analytiques et sont des faits concrets pour faciliter un choix stratégique ;
- Facteurs subjectifs basés sur la perception personnelle et des facteurs descriptifs.

1.3.2. Évaluation des alternatives stratégiques

¹ Est une méthode d'évaluation dont le principe repose sur la comparaison entre la situation actuelle et la situation projetée, puis de repérer les leviers et tâches à mener afin de supprimer cet écart. Il existe une variété d'outils d'analyse des écarts sur le marché, et l'outil particulier qu'une entreprise utilise dépend de son ensemble spécifique d'objectifs cibles.

Une évaluation appropriée de chaque facteur est effectuée pour identifier sa capacité à soutenir l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs. Les analyses effectuées précédemment sur la base de facteurs objectifs et subjectifs sont réunies dans cette étape. Une évaluation appropriée à partir de différents aspects d'alternatives distinctes est effectuée pour arriver à la plus appropriée.

1.3.3. Faire un choix stratégique

Le choix stratégique est fait après avoir fait une évaluation qui donne une idée claire de celle qui est la plus appropriée dans les conditions existantes. Une ou plusieurs stratégies sont sélectionnées et un plan décrivant les conditions de fonctionnement de ces stratégies est créé. Afin de faire face à des scénarios imprévus, des stratégies de contingence sont également formulées.

2. Les différents choix stratégiques

L'entreprise segmente l'ensemble de ses activités en différents domaines d'activité stratégique (DAS) dans lesquels sont menées des stratégies adaptées. Ainsi, les choix stratégiques s'opèrent donc au niveau global (spécialisation, diversification) et au niveau de chacun des domaines d'activités à travers la construction de l'avantage concurrentiel par différenciation ou par domination par les coûts. Les choix portent également sur les maillons de la chaîne de valeur que l'entreprise souhaite maîtriser (intégration, externalisation) et sur les modalités de son développement (croissance externe, croissance interne, partenariats), y compris à l'international. Les impacts des technologies numériques (plateformes et réseaux numériques mondiaux, données massives et intelligence artificielle, etc.) sont pris en compte dans l'élaboration des choix stratégiques.

2.1. Stratégie de développement (croissance au niveau économique)

La stratégie de développement est le processus utilisé pour identifier, entretenir et acquérir de nouveaux marchés et opportunités commerciales pour stimuler la croissance et la rentabilité². Ainsi, le manager est amené à se questionner et à se remettre en cause constamment quant à la stratégie de développement qu'il mène pour l'organisation. Et pour

² En termes simples, le développement des affaires peut être résumé comme les idées, les initiatives et les activités qui contribuent à améliorer une entreprise. Cela comprend l'augmentation des revenus, la croissance en termes d'expansion commerciale, l'augmentation de la rentabilité en établissant des partenariats stratégiques et la prise de décisions commerciales stratégiques.

définir la meilleure stratégie, le dirigeant mène sur une réflexion sur les performances actuelles (les améliorations qu'il faut apporter) et sur les axes de développement identifiés (nouveaux marchés, lancement d'un produit...). En effet, Le développement de l'entreprise peut se faire via les axes stratégiques qui sont : la spécialisation, la diversification, externalisation et intégration, différenciation.

2.1.1. Stratégie de spécialisation

La spécialisation est une stratégie développée par une entreprise pour se concentrer sur la production d'une gamme très limitée de biens ou de services afin d'obtenir un maximum de productivité, d'expertise et de leadership dans le domaine ciblé. C'est un processus par lequel une entreprise décide de concentrer son travail sur un type de production spécifique. L'entreprise réussit ainsi à se constituer un monopole de fait qui la met à l'abri des attaques des concurrents (Orsoni, 1990, p. 140) . La spécialisation peut également faire référence à des régions d'un pays ou même à des nations entières³. Le principal objectif de la stratégie de spécialisation est d'atteindre le plus haut niveau de compétences dans le domaine et fournir un avantage concurrentiel. Le développement de cette stratégie est mis en place pour les raisons suivantes :

- Lorsque l'entreprise dispose de moyens financiers, humains, productifs limités (PME, entreprises récentes), l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un domaine d'activité unique ;
- Volonté de l'entreprise de développer un savoir-faire technique et commercial pour faire face aux attaques de la concurrence ;
- La recherche de sécurité d'un métier solide ;
- La recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance (c'est un tremplin au développement) ;

Les principaux avantages sont résumés dans ce qui suit :

- ❖ Elle permet de réduire ses coûts de production en répartissant ses coûts fixes sur un plus grand nombre de produits ;
- ❖ Elle permet de présenter une image claire au consommateur ;
- ❖ Elle renforce les compétences de l'entreprise, son savoir-faire et son expérience ;
- ❖ Elle permet une connaissance parfaite des clients et une grande maîtrise du marché.

Quant aux limites de cette stratégie sont :

³ Plusieurs pays dans le monde se spécialisent dans la production de biens ou la prestation de services natifs de leur zone géographique, et ils importent d'autres biens et services.

- ❖ Elle concentre tous les moyens de l'entreprise sur une seule activité et la rend plus vulnérable face aux changements de l'environnement ;
- ❖ Elle oblige l'entreprise à innover continuellement pour ne pas se trouver confrontée à une banalisation de son offre ;
- ❖ Elle offre peu de souplesse en cas de changement de stratégie.

2.1.2. Stratégie de diversification

La diversification est une stratégie de croissance qui consiste à pénétrer un nouveau marché ou une nouvelle industrie tout en créant un nouveau produit pour ce nouveau marché. Afin de limiter les risques liés à la spécialisation, de nombreuses organisations mettent en œuvre une option stratégique de diversification afin de répartir leurs activités sur plusieurs couples produits-marchés⁴ (Ingham, 1995, p. 137). Lorsque la nouvelle entreprise est stratégiquement liée aux secteurs d'activité existants, on parle de diversification concentrique. La diversification de conglomérat se produit lorsqu'il n'y a pas de fil conducteur d'adéquation stratégique ou de relation entre les nouvelles et les anciennes branches d'activité ; les nouvelles et les anciennes entreprises ne sont pas liées⁵.

Il y a des avantages et des inconvénients de la stratégie de diversification. Une diversification réussie peut vous aider à :

- ❖ Augmenter les ventes et les revenus ;
- ❖ Augmenter la part de marché ;
- ❖ Trouver de nouvelles sources de revenus ;
- ❖ Obtenir des marges plus élevées par rapport aux produits existants ;
- ❖ Limiter l'impact des évolutions du marché ;
- ❖ Elle permet de répartir les risques de marché (baisse de la consommation, apparition d'un produit substituable...) sur plusieurs produits ;
- ❖ Elle permet d'exploiter des synergies lorsque les métiers sont liés.

D'autre part, la diversification entraînera des coûts de développement, de vente et de marketing. Cela nécessitera également des compétences, une gestion et des ressources opérationnelles supplémentaires. Si ces demandes dépassent les revenus potentiels et les gains de profit, la diversification peut mettre l'entreprise en danger. Cette stratégie peut

⁴ Le but de la diversification est de permettre à l'entreprise d'entrer dans des secteurs d'activité différents des opérations courantes.

⁵ La diversification conglomérale est la stratégie la plus risquée. Elle oblige l'entreprise à pénétrer un nouveau marché et à vendre des produits ou des services à une nouvelle base de consommateurs. Une entreprise engage des frais de recherche et développement et des frais de publicité plus élevés. De plus, la probabilité d'échec est beaucoup plus grande dans une stratégie de diversification de conglomérat.

brouiller l'image et l'identité de l'entreprise aussi bien en interne pour ses salariés que pour ses clients.

Exemple de diversification réussie : General Electric a commencé comme une fusion en 1892 entre deux compagnies d'électricité et opère maintenant dans plusieurs segments : Aviation, connexions énergétiques, soins de santé, éclairage, pétrole et gaz, électricité, énergies renouvelables, transports, etc.

2.1.3. La stratégie d'externalisation

L'externalisation est une décision stratégique prise par une entreprise pour réduire les coûts et augmenter l'efficacité en embauchant une autre personne ou entreprise pour effectuer des tâches, fournir des services ou gérer des opérations qui étaient auparavant effectuées par des employés au sein de l'entreprise⁶. En d'autres termes, l'externalisation est la pratique consistant à faire exécuter certaines fonctions à l'extérieur d'une entreprise.

2.1.3.1. Différentes formes d'externalisation : Il existe différentes formes d'externalisation:

- 1) *Externalisation des processus métier:* Dans l'externalisation des processus métier, des processus d'entreprise entiers sont externalisés;
- 2) *Connaissances processus externalisation :* Les tâches complexes sont confiées à une société tierce;
- 3) *Out-tasking:* Dans ce cas, seules les tâches définies individuellement sont transférées à une autre entreprise. Souvent, c'est parce qu'il s'agit de processus longs et administratifs;
- 4) *Sous-traitance sélective:* mélanges de sous-traitance sélective externalisation des processus métier et hors-tâches. Des sous-domaines distincts sont externalisés qui sont plus étendus que les tâches individuelles, mais ne correspondent néanmoins pas à un processus complet.

2.1.3.2. Avantages et inconvénients de la stratégie d'externalisation

Lorsqu'elle confie ses opérations à un partenaire externalisé, une entreprise peut tirer parti de l'externalisation des avantages et peut aussi comporter certains risques.

⁶ L'objet et la durée de la prestation fournie sont consignés dans un contrat. Les parties impliquées conviennent souvent d'un accord de niveau de service (SLA) pour pouvoir contrôler concrètement la relation contractuelle en termes de temps de réaction et de qualité de service.

Tableau 5. Avantages et inconvénients de la stratégie d'externalisation

Avantages	Désavantages
<i>Compétences clés</i> : L'entreprise peut se concentrer sur ses compétences clés.	<i>Dépendance</i> : L'entreprise se rend dépendante du fournisseur de services respectif. Si le prestataire de services rencontre des difficultés économiques,
<i>Réduction des coûts</i> : La fourniture de services externes est généralement plus rentable que les employés spécialisés dans sa propre entreprise.	<i>Perte de connaissances</i> : L'une des conséquences de l'externalisation est la perte de savoir-faire des employés.
<i>Gain de temps</i> : L'externalisation fait gagner du temps et permet d'investir dans d'autres domaines.	<i>Protection des données</i> : Les fournisseurs de services externes peuvent avoir un aperçu des données sensibles de l'entreprise.
<i>Amélioration de la qualité</i> : L'utilisation de stratégies d'externalisation se traduit souvent par des avantages qualitatifs. Ces avantages sont dus au haut degré de spécialisation des prestataires externes.	<i>Réintégration coûteuse</i> : Une réintégration ultérieure des tâches sous-traitées dans l'entreprise peut prendre beaucoup de temps. La mise en œuvre est coûteuse et nécessite un personnel adapté.

Source : Résumé par nos soins.

2.1.4. Stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration (porte également le nom de stratégie de contrôle de gestion) offre à l'entreprise la possibilité de contrôler divers processus tels que les concurrents, les fournisseurs ou les distributeurs. Ainsi, les stratégies d'intégration sont des processus que les entreprises peuvent utiliser pour améliorer leur compétitivité, leur efficacité ou leur part de marché en étendant leur influence dans de nouveaux domaines. Ces domaines peuvent inclure l'approvisionnement, la distribution ou la concurrence. Chaque domaine nécessite une stratégie d'intégration différente.

2.1.4.1. Types de stratégies d'intégration : L'intégration horizontale et l'intégration verticale sont des stratégies concurrentielles que les entreprises utilisent pour consolider leur position parmi les concurrents.

1) *L'intégration verticale* : c'est une stratégie concurrentielle par laquelle une entreprise prend le contrôle complet d'une ou plusieurs étapes de la production ou de la distribution d'un produit. Les entreprises choisissent une stratégie d'intégration verticale pour s'assurer d'avoir un contrôle total sur les matières premières, la chaîne d'approvisionnement et les processus de fabrication. Surtout, l'intégration verticale a pour objectif de prendre en charge les canaux de distribution des produits de l'entreprise. On distingue l'intégration verticale en aval et en amont. Intégration en aval : lorsqu'une entreprise reprend le système de distribution et vend ses produits/services directement aux clients. Intégration en amont : lorsqu'une entreprise prend le contrôle de l'approvisionnement en matière première.

Exemples de stratégies d'intégration verticale

Stitchmade Apparel, une entreprise de conception et de fabrication de vêtements, souhaite réduire ses coûts de fabrication. Elle utilise l'intégration en amont pour acheter l'usine qui fournit les tissus de ses vêtements. Stitchmade peut également utiliser l'intégration en aval et accéder plus directement à ses clients en ouvrant sa propre ligne de magasins de détail.

2) *L'intégration horizontale* : Contrairement à l'intégration verticale, l'intégration horizontale consiste à prendre le contrôle d'autres entreprises qui fournissent des produits ou des services similaires. Cela permet à l'entreprise d'augmenter sa taille ou de se développer dans un nouveau domaine ou un nouveau marché. Les entreprises le font pour diverses raisons, telles que pénétrer de nouveaux marchés, élargir le marché, réduire les risques, développer un produit unique, réaliser des économies d'échelle et augmenter la taille et les capacités de l'entreprise.

Exemples de stratégies d'intégration horizontale

L'application sociale Facebook est la plus grande plate-forme de médias sociaux au monde et Instagram est également un type différent de plate-forme de médias sociaux. Facebook s'est intégré *horizontalement* à Instagram et a augmenté la part de marché et l'avantage concurrentiel du client.

2.2. Les stratégies de domaine

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit bâtir pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) une stratégie spécifique qui lui permettra d'affronter ses

concurrents dans ce domaine. Porter⁷ a défini trois stratégies de domaine applicables au niveau des DAS, qu'il appelle *stratégies de base ou stratégies génériques*:

2.2.1. Stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation, comme son nom l'indique, est la stratégie qui vise à distinguer un produit ou un service, d'autres produits similaires, proposés par les concurrents sur le marché. Cela implique le développement d'un produit ou d'un service, unique pour les clients, en termes de conception du produit, de fonctionnalités, d'image de marque, de qualité ou de service client.

En d'autres termes, la stratégie de différenciation est l'approche utilisée par les entreprises pour attirer et fidéliser les clients en leur offrant un produit ou un service unique. L'objectif principal de cette stratégie est d'obtenir un avantage concurrentiel. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux⁸. Les sources de différenciation peuvent être : la qualité ; l'aspect technologique ; la sécurité ; l'esthétique ; la notoriété de la marque ; le service après-vente.

2.2.1.1. Types de stratégie de différenciation : Elles existent trois stratégies :

- 1) *Stratégie de différenciation large* : Lorsqu'une entreprise souhaite attirer une large base de clients, elle crée un produit de qualité supérieure avec de meilleures fonctionnalités. Ils s'adressent à un plus grand marché avec des besoins similaires.
- 2) *Stratégie de différenciation ciblée* : Une stratégie de différenciation ciblée exige que l'entreprise offre des caractéristiques uniques à un produit ou un service et qu'elle réponde aux exigences d'un marché de niche ou étroit. En outre, montre également qu'une même entreprise peut utiliser des stratégies de différenciation à la fois larges et ciblées pour atteindre des niches parmi une large base de clients.
- 3) *Différenciation mixte* : Les achats plus complexes ont tendance à considérer un mélange de différenciation verticale et horizontale. Lors de l'achat d'une voiture, par exemple, un

⁷ Michael Porter a développé plusieurs stratégies qui se concentrent sur des aspects génériques et hautement applicables de l'entreprise. Identifiez ses idées sur l'avantage stratégique et l'orientation stratégique liés au fait d'avoir des coûts bas, d'être différencié et de ne pas rester « coincé au milieu ».

⁸ La stratégie de différenciation doit procurer à l'entreprise un monopole temporaire sur le segment de marché qu'elle a créé en différenciant ses produits. Elle peut aussi aider l'entreprise à s'imposer sur un marché grâce à la conception d'un produit original (iPhone).

consommateur peut prendre en compte les paramètres de sécurité et la consommation d'essence, qui sont tous deux des mesures objectives et des exemples d'intégration verticale. Cependant, le consommateur peut également tenir compte des couleurs de la voiture ou de l'image de la marque. Chaque consommateur accordera un poids différent à chacun des critères.

2.1.1.2. Avantages et inconvénients de la stratégie de différenciation : Lorsque l'on considère les avantages et les inconvénients d'une stratégie de différenciation, le nombre d'avantages est plus élevé.

- 1) *Concurrence à bas prix* : Il est courant de voir des entreprises se livrer à des guerres de prix avec leurs concurrents. Cependant, en différenciant le produit ou service, l'entreprise peut rivaliser pour des motifs autres que le prix. Si la qualité de ses produits est inégalée, les concurrents auront du mal à rivaliser même si leurs prix sont inférieurs. C'est l'un des meilleurs avantages de la stratégie de différenciation ;
- 2) *Marges bénéficiaires plus importantes* : La différenciation des produits permet de facturer une prime pour le produit. Une fois que le produit sera plus collant auprès des clients, l'entreprise aurait plus de clients fidèles. Cela signifierait que même avec moins de ventes, elle peut avoir des revenus plus élevés ;
- 3) *Fidélité à la marque* : L'esprit du consommateur est un endroit encombré. Avec la différenciation, le produit crée sa propre place unique dans l'esprit du consommateur. Cependant, le consommateur est également inconstant. Ainsi, ce n'est que si le produit offre la différenciation promise que l'entreprise peut cimenter cet endroit unique.

Les inconvénients auxquels les organisations doivent faire attention sont:

- 1) *Coût accru* : Chaque fois qu'une organisation pense à utiliser la stratégie marketing différenciée, il y a un élément de coût supplémentaire indéniable. Lorsqu'elle crée plusieurs variantes d'un même type de produit, il y a forcément un surcoût ;
- 2) *Incohérence* : Souvent, les entreprises proposant des offres très différenciées sont confrontées à une communication incohérente. Pour surmonter cet inconvénient, il est important d'avoir une communication globale ;
- 3) *Abordabilité* : La stratégie de marketing différencié a un coût inhérent qui se reflète également dans la tarification des produits. Ces derniers doivent souvent concurrencer

les contrefaçons de leur propre produit. Cependant, avec un emballage et une conception appropriés et une communication claire, ces produits n'ont pas de difficulté à maintenir leur prix.

2.2.2. Stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à rechercher systématiquement des sources d'économie tout au long du processus de production (de la conception jusqu'au service après-vente) pour proposer aux clients des produits au meilleur prix. En d'autres termes, cette stratégie consiste pour l'entreprise à réduire le plus possible ses coûts pour pouvoir proposer un produit comparable à celui de ses concurrents à un prix de vente inférieur.

Bien que toute politique de rationalisation des dépenses n'est pas synonyme de stratégie de domination par les coûts, cette stratégie conduit souvent à une production ou une distribution de masse en grande série de façon à atteindre la taille suffisante ou critique qui permette à l'entreprise de bénéficier d'économies d'échelle et de synergies⁹. Plus qu'un phénomène de mode, ces stratégies apparaissent comme un modèle durable. Depuis quelques années, elles ne cessent de se développer pour toucher un nombre croissant de produits ou services, dans des secteurs économiques variés (Bourcieu, 2013).

2.2.2.1. La mise en œuvre de la stratégie de domination par les coûts : La mise en œuvre peut s'opérer de diverses manières.

- 1) *Stratégie d'efficience en rationalisant l'organisation :* il est indispensable que l'entreprise analyse l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, de façon à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Les réductions de coûts peuvent en effet, venir de toutes les activités ;
- 2) *Stratégie d'économies d'échelle :* L'entreprise réalise des économies d'échelle lorsque l'augmentation de la quantité produite ou distribuée permet de réduire le coût de production unitaire (CPU). Ce phénomène est possible grâce à une répartition des charges fixes sur un nombre d'unités produites ou distribuées plus important ;

⁹ Quand les quantités produites augmentent, les coûts de production baissent car si les charges variables augmentent en fonction des quantités produites, les charges fixes, elles, demeurent inchangées.

- 3) *Effet d'expérience*¹⁰ : L'expérience acquise, suite à l'augmentation de la production cumulée, devrait provoquer une réduction du coût unitaire de fabrication ;
- 4) *stratégie « low-cost »* : L'objectif est de dépouiller l'offre de ses aspects les plus coûteux de manière à adopter un positionnement low cost (bas prix). Les produits sont basiques, épurés à l'extrême. Ils apparaissent comme inférieurs à l'offre de référence, c'est-à-dire inférieurs aux normes habituelles de performance, de fiabilité. Les services sont réduits au minimum pour comprimer les coûts, les prix bas permettent des ventes importantes, donc des économies d'échelle et génèrent des marges importantes.

2.2.2.2. Avantages et limites de la stratégie de domination par les coûts

Cette stratégie permet d'accroître le chiffre d'affaires, d'augmenter les parts de marché et d'améliorer la rentabilité. Elle permet, également, d'éliminer du marché ou d'affaiblir les concurrents qui ne peuvent pas pratiquer les mêmes prix. Enfin, l'existence de coûts faibles constitue une barrière à l'entrée pour de nouvelles entreprises. Cette stratégie comporte deux inconvénients majeurs : Si la concurrence est vive, cette stratégie peut conduire à la guerre des prix qui peut s'avérer dommageable pour toutes les entreprises du secteur. De plus, elle nécessite des investissements importants dans le domaine de la production ce qui réduit la capacité d'innovation.

2.2.3. Stratégie de focalisation (concentration)

La stratégie de focalisation implique de concentrer les efforts sur les clients qui ont des besoins ou des désirs uniques, communément appelés un marché de niche. Ce niveau d'orientation client permet à une entreprise soit de fabriquer un produit donné dans une structure de coûts inférieurs, soit de produire un produit ou un service avec des caractéristiques uniques qui répondent aux besoins ou aux désirs du marché cible. L'une ou l'autre sous-catégorie de la stratégie de concentration offre un avantage distinct. En d'autres termes, la stratégie de concentration est une stratégie dans laquelle une organisation se concentre sur un marché régional spécifique, une gamme de produits ou un groupe d'acheteurs (Islami, 2020). Elle peut être poursuivie en utilisant soit une approche de différenciation, soit une approche à faible coût (Porter, 1985).

¹⁰ L'expérience est la connaissance acquise par une longue pratique qui engendre des mécanismes et des savoir-faire qui permettent de déjouer certains pièges et d'acquérir plus de dextérité. Le Boston Consulting Group a démontré en 1968, par « la loi de l'effet d'expérience » que le doublement de la production cumulée provoquait une réduction du coût unitaire allant de 10 à 30 % selon les secteurs.

- ❖ *Si une entreprise adopte une stratégie ciblée à faible coût*, elle ne rivalise avec le leader des coûts du marché que dans les segments où elle n'a pas de désavantage en termes de coûts, tels que les petites niches ou les produits complexes qui ne se prêtent pas à des économies d'échelle.
- ❖ *Si une entreprise adopte une stratégie de différenciation ciblée*, elle rivalise avec le différenciateur en exploitant sa connaissance d'un petit groupe de clients ou d'une spécialisation particulière au sein d'une gamme plus large de produits. Les différenciateurs ciblés peuvent également être plus innovants que les grandes entreprises.

2.3. Stratégies d'internationalisation des entreprises

2.3.1. Définition

L'Internationalisation est la stratégie suivie par une organisation lorsqu'elle vise à s'étendre au-delà du marché national. « *Cette stratégie est le mouvement ébauché de nombreuses décennies qui caractérise l'expansion géographique des activités de production et de délivrance de services dans le monde* » (Durand, 2003, p. 77). Le besoin de croissance par l'internationalisation survient lorsqu'une organisation a exploré tout le potentiel d'expansion au niveau national et recherche des opportunités d'expansion au-delà des frontières nationales.

Cependant, l'internationalisation n'est pas une tâche facile, l'organisation doit se conformer à des critères de référence stricts en matière de prix, de qualité et de livraison rapide des biens et services, qui peuvent varier d'un pays à l'autre. A l'instar des stratégies d'entreprise génériques, il existe des stratégies d'entreprise à l'international, que nous qualifierons de base à la réflexion.

- 1) Stratégie Domestique
- 2) Stratégie d'exportation avec un marketing décentralisé
- 3) Stratégie d'investissement à l'étranger et coordination forte entre filiales
- 4) Stratégie globale pure

Tableau 6. Modèles d'internationalisation des entreprises

		Localisation géographique des activités	
		Dispersion	Concentration
Coordination des activités	Faible	-3- Stratégie d'investissement à l'étranger et coordination forte entre filiales	-4- Stratégie globale pure
	Fort	-1- Stratégie Domestique (entreprise opérant dans un sel pays)	-2- Stratégie d'exportation avec marketing décentralisé

Source : (Porter., 1986)

Le tableau ci-dessus présente quatre stratégies possibles sous l'axe de la *coordination* et celui de la *localisation*. Nous pouvons faire le lien avec le type d'entreprise utilisant cette stratégie : Société nationale ou domestique¹¹ ; Société exportatrice Société multinationale et société mondiale.

2.3.2. Étapes clés pour accorder l'internationalisation

Une stratégie d'internationalisation comporte des plans à plusieurs volets et à plusieurs niveaux qui aident l'entreprise à avoir le meilleur impact et à devenir rapidement rentable sur un nouveau marché. Pour réussir, la stratégie doit être adaptée aux besoins et aux capacités de l'entreprise. Les étapes clés pour construire une réussite à l'international stable, durable et réalisable sont :

- Trouvez le bon marché ;
- Analyser et comprendre les concurrents ;
- Identifier les opportunités de croissance ;
- Comprendre le comportement local de l'industrie ;
- Trouver des partenaires stratégiques ;
- S'appuyer sur les professionnels de la région.

2.3.3. Types de stratégie d'internationalisation

La croissance par l'internationalisation pourrait se faire en adoptant l'une ou l'autre des stratégies suivantes :

¹¹ L'entreprise nationale ou domestique n'est pas une société internationale, et par conséquent, n'a pas de pure stratégie d'entreprise orientée vers l'international. Vous pourrez donc conclure que l'on peut être présent sur des marchés à l'étranger sans y avoir une présence physique.

2.3.3.1. Stratégie internationale : Une stratégie internationale est généralement la première approche adoptée par la plupart des entreprises lors de leur expansion mondiale : exporter ou importer des biens et des services tout en conservant un siège social ou des bureaux dans leur pays d'origine. Les entreprises adoptent une stratégie internationale pour créer de la valeur en offrant ces produits et services aux marchés étrangers où ils ne sont pas disponibles. Cela peut être fait en exerçant un contrôle étroit sur les opérations à l'étranger et en fournissant des produits standardisés avec peu ou pas de différenciation.

2.3.3.2. Stratégie multidomestique : Cette stratégie maximise la réactivité locale en donnant un pouvoir de décision décentralisé aux unités commerciales locales dans chaque pays afin qu'elles puissent créer des produits et des services optimisés pour leurs marchés locaux. Cette stratégie permet aux entreprises d'être plus compétitives sur le marché local et d'augmenter leur part sur ce marché. Cependant, l'inconvénient d'une stratégie multidomestique est que l'entreprise est confrontée à plus d'incertitude en raison des stratégies adaptées aux différents pays. De plus, étant donné que l'entreprise poursuit différentes stratégies dans différents endroits, elle ne peut pas profiter des économies d'échelle qui pourraient aider à réduire les coûts pour l'entreprise dans son ensemble.

2.3.3.3. Stratégie mondiale : Les entreprises mondiales s'appuient sur une structure à faible coût et offrent ces produits et services aux marchés étrangers sélectionnés dans lesquels elles ont l'expertise. Ainsi, un produit ou un service standardisé est proposé aux pays sélectionnés à travers le monde. Bien que la poursuite d'une stratégie mondiale réduise les risques pour l'entreprise, celle-ci peut ne pas être en mesure d'acquérir une part de marché aussi élevée sur les marchés locaux car la stratégie mondiale n'est pas aussi réactive aux marchés locaux.

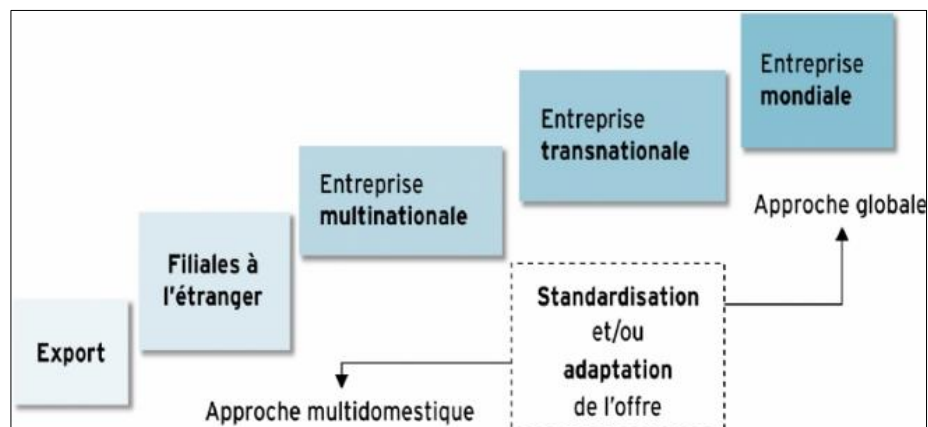
2.3.3.4. Stratégie transnationale : Dans le cadre de cette stratégie, les entreprises adoptent l'approche combinée de la stratégie multi-domestique et mondiale. Les entreprises misent à la fois sur la structure low-cost et sur la réactivité locale, c'est-à-dire en fonction des conditions locales. Ainsi, une entreprise propose ses produits et services standardisés tout en s'assurant qu'elle est conforme aux conditions locales prévalant dans le pays où elle opère. Mais cette stratégie présente l'inconvénient qu'il est difficile d'exécuter simultanément le double objectif de flexibilité et de coordination.

Ainsi, afin de se mondialiser, l'entreprise doit d'abord évaluer l'environnement international, puis doit évaluer ses propres capacités et planifier les stratégies en conséquence pour entrer sur les marchés étrangers.

2.3.4. Stratégie de croissance au niveau géographique

Afin de réussir l'arrivée de l'entreprise dans un nouveau marché, elle doit choisir son mode d'entrée. A ce stade, plusieurs options s'offrent à l'entreprise.

Figure 13. Types de stratégie d'internationalisation



Source : D'après Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal, téléchargé sur le lien <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/internationalisation-307668.htm#>.

Consulté le 22/12/2021

2.3.4.1. Stratégie d'exportatrice

La stratégie la plus courante pour internationaliser une entreprise est sans aucun doute l'exportation de marchandises. Le lancement sur le marché sous forme d'exportation est divisé en exportation directe et indirecte. Dans le cas d'une exportation indirecte, le fabricant du produit ou du service vend à un client qui assume tous les processus, coûts et risques associés à l'exportation. Les exportations indirectes impliquent souvent des sociétés de commerce extérieur ou des sociétés d'exportation.

2.3.4.2. Stratégie d'Investissements Directs Étrangers (IDE)

Une autre stratégie pour atteindre le marché étranger est l'investissement direct dans l'acquisition partielle ou totale d'une entreprise qui opère déjà à l'étranger¹². Cette

¹² La croissance interne se réalise quand l'entreprise se développe et s'agrandit par ses propres moyens. L'entreprise conserve donc son indépendance juridique. La croissance externe quand une entreprise

alternative peut être bonne pour réduire les risques d'entrer dans un nouveau pays : investir dans une entreprise qui opère déjà à l'étranger minimise le risque d'implantation. Elle peut s'appuyer sur les compétences et le savoir-faire de l'entreprise existante. Un autre type d'investissement direct est l'ouverture d'un consortium ou d'une filiale à l'étranger. La création d'une nouvelle société pour exercer des activités commerciales à l'étranger représente en effet un investissement plus important que l'acquisition d'une unité existante, puisqu'il s'agit de l'ouverture d'une nouvelle succursale.

2.3.4.3. Stratégie de licence

L'octroi de licence est un accord international dans lequel deux ou plusieurs parties conviennent que le licencié, sous réserve du paiement de redevances, peut utiliser la ressource exclusive du concédant pendant une période spécifiée. Dans cette stratégie, l'internationalisation se fait avec l'aide d'un entrepreneur à l'étranger, profitant de son image pour établir un partenaire sur le nouveau marché.

Ainsi, cette stratégie peut être de deux natures différentes. D'une part, il peut s'agir d'une ressource commerciale la licence est alors associée à une stratégie de développement international, dans laquelle une licence le plus souvent exclusive est cédée à un partenaire local qui prend en charge l'exploitation de la marque, la distribution des produits etc. D'autre part, lorsque la ressource est technologique, la licence accorde à d'autres producteurs la possibilité de dupliquer la technologie sous certaines contraintes précises de confidentialités, de protocole, et de temps (Durand, 2003, p. 167).

2.3.4.4. Stratégie d'une franchise

Dans le cas de cette stratégie, l'entreprise choisit d'être affilié (franchisé), devant payer une redevance au franchiseur. Le franchisé est autorisé à vendre des produits et services, à utiliser le format de franchise et le système commercial. Les entreprises qui choisissent la franchise comme stratégie d'internationalisation doivent suivre les normes de qualité, de prix et de publicité du franchiseur. Ceux qui optent pour cette stratégie pensent qu'ils peuvent réussir sur le marché international en utilisant la marque de quelqu'un d'autre et en opérant selon leurs systèmes et méthodes. La franchise est utilisée par de nombreuses enseignes de la distribution pour croître de manière rapide (Durand, 2003, p. 163).

s'agrandit en rachetant en partie ou totalité une autre entreprise. On parle alors de regroupement d'entreprises et il y a perte d'indépendance juridique pour l'entreprise rachetée.

2.3.4.5. Stratégie d'une joint-venture

La joint-venture est une forme particulière de collaboration entre deux entreprises qui débouche sur création d'une nouvelle entité qui bénéficie des apports respectifs de chaque partie (Durand, 2003, p. 209). Cette stratégie est une association entre deux ou plusieurs sociétés pour une période donnée avec un objectif commun, dans laquelle les partenaires partagent le capital, la gestion, les profits ou les pertes et le savoir-faire. Cette stratégie peut être intéressante pour internationaliser une entreprise avec l'appui d'un partenaire qui connaît déjà le marché.

2.3.5. Avantage et inconvénients de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation a pour avantages :

- ❖ *La conquête de parts de marché* : Dans un contexte de concurrence internationale, la stratégie d'internationalisation permet de s'adresser à un marché potentiel plus vaste.
- ❖ *Diminution des coûts* : avec les économies d'échelle, les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, les coûts de la matière première, plus faibles etc. Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires).
- ❖ *Fidélisation de la clientèle* : L'augmentation de la circulation des personnes (voyage, déplacement), poussent les entreprises à améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plus part des pays.

Quant aux inconvénients de cette stratégie sont :

- ❖ Nécessite des moyens financiers considérables ;
- ❖ Risques financiers considérables ;
- ❖ Risques politiques et économiques ;
- ❖ Nouvelles pratiques ;
- ❖ Différence des cadres légaux ;
- ❖ Coûts d'apprentissage ;
- ❖ Instabilité des taux de change.

2.3.6. Les formes juridiques de la croissance de l'entreprise

Les stratégies précédentes sont réalisées en toute indépendance juridique ou en créant des liens juridiques avec d'autres entreprises.

2.3.6.1. Croissance interne

La croissance interne se réalise quand l'entreprise se développe et s'agrandit par ses propres moyens. Donc, l'entreprise conserve son indépendance juridique. L'entreprise conserve donc son indépendance juridique. Ainsi, par exemple, l'entreprise augmente son CA, son profit, investit, embauche, crée un nouvel établissement. Cette croissance n'est pas à confondre avec croissance autofinancée car l'entreprise peut s'endetter en partie sans perdre pour autant son indépendance juridique.

2.3.6.2. Croissance externe

La croissance externe quand une entreprise s'agrandit en rachetant en partie ou totalité une autre entreprise. On parle alors de regroupement d'entreprises et il y a perte d'indépendance juridique pour l'entreprise rachetée. Ce mode de croissance se développe fortement dans les grandes d'entreprises et les firmes multinationales. Les différents procédés de regroupement sont : la fusion ($C=A+B$), l'absorption ($\bar{A}=A+B$) et la scission ($A = A'+A''$).

2.3.6.3. Croissance conjointe (partagée)

Les stratégies de croissance et de développement en partenariat sont des stratégies de coopération qui s'appuient le plus souvent sur des contrats de collaboration entre entreprises concurrentes ou non concurrentes (alliances et partenariats). Ces contrats portent sur l'un ou l'ensemble des stades de la chaîne de valeur (R&D, production, distribution et commercialisation).

De plus en plus, les entreprises au lieu de se faire concurrence, cherchent à coopérer. Elles vont alors établir des relations contractuelles pour partager des compétences dans un ou plusieurs domaines. Cependant, elles gardent leur indépendance juridique. On distingue deux modes d'association : *stratégie de maillage* (Groupement d'Intérêt Économique, Consortium, Cartel) et la *stratégie d'externalisation* (sous-traitance, franchise, concession et l'intérim).

Conclusion

De ce qui est présenté dans le chapitre 03, nous constatons que sur la base du diagnostic stratégique, l'organisation formule les alternatives possibles pour atteindre ses objectifs. Ces alternatives qualifiées de choix stratégiques définissent les stratégies concurrentielles (coûts, différenciation, ...), les orientations de développement futur (spécialisation, diversification), les formes de croissance (interne, externe, coopération), le degré et les voies d'internationalisation les plus appropriées. Le tout est spécifié dans des stratégies fonctionnelles pour une mise en œuvre immédiate dans les différentes activités de l'organisation.

Une fois les alternatives conçues, elles doivent être évaluées à l'aide de méthodes permettant de sélectionner celle qui, a priori, semble la plus appropriée. Pour mettre la stratégie en pratique, un plan stratégique doit être élaboré qui comprend les objectifs et les décisions précédentes ainsi que l'allocation des moyens et la voie à suivre pour que la stratégie soit couronnée de succès. Ce dernier dépend également de la capacité des managers à mobiliser les ressources humaines, de la structure organisationnelle et de la culture d'entreprise qui soutiennent la mise en œuvre.