

# M24-Les Orientations Stratégiques

Un axe stratégique est une stratégie principale autour de laquelle s'articulent toutes les autres. La croissance est l'axe stratégique de base. D'autres axes incluent la diversification, la spécialisation, le recentrage, le dégagement et l'internationalisation. Chaque axe vise à renforcer un avantage concurrentiel existant ou à créer un nouvel avantage durable. Toutefois, chaque axe a ses avantages et ses inconvénients.

## I. La Stratégie de Croissance

Toute entreprise cherche à s'agrandir pour mieux résister à la concurrence, c'est la stratégie de croissance. La croissance est mesurable par de nombreux indicateurs dont les principaux sont : le volume des facteurs employés, la valeur des produits commercialisés, et les résultats obtenus (bénéfice, capacité d'autofinancement).

**A. Les raisons de la croissance :** La croissance découle de la volonté des dirigeants et des conditions économiques de l'entreprise. Elle permet d'atteindre la taille critique, offrant plusieurs avantages :

- Pouvoir de négociation renforcé.
- Conditions de financement avantageuses grâce aux économies d'échelle.
- Protection contre les OPA par une surface financière étendue.
- Réalisation d'économies d'échelle en production.
- Reconnaissance sur le marché (position de leader).
- Réseau de distribution optimal.
- Capacité à pénétrer de nouveaux marchés.

**B. Les limites de la croissance :** Au-delà d'une certaine taille, les déséconomies d'échelle et le manque de flexibilité peuvent devenir des handicaps. Les limites peuvent également provenir de la qualification et de la motivation des ressources humaines, ainsi que de l'évolution de certains secteurs ou marchés.

**C. Les directions de la croissance :**

1. **Croissance horizontale :** Concerne des activités au même stade de production. Exemple : Total-Elf, Peugeot-Talbot-Citroën.
2. **Croissance verticale :** Intégration des fournisseurs ou des clients. Exemple : Ikea et le pin, les compagnies pétrolières.
3. **Croissance conglomérale :** Saisie d'opportunités entre entreprises sans intérêts techniques communs. Exemple : Bouygues, Virgin.

## II. La Stratégie de Spécialisation

La spécialisation consiste à ne fabriquer qu'un seul type de produit, concentrant les efforts sur un seul métier. Cette stratégie vise à atteindre un niveau de compétence élevé et à en faire un avantage concurrentiel décisif et durable. Les entreprises choisissent parfois la spécialisation pour des raisons de ressources limitées, de sécurité des dirigeants, ou comme tremplin au développement.

**A. Les grandes orientations de la spécialisation :** La spécialisation implique que l'entreprise mobilise et exploite ses compétences pour consolider, protéger ou étendre sa position.

1. **Pénétration de marché :** Renforcer la position sur un marché existant avec des produits existants.
2. **Développement du marché :** Rechercher de nouveaux clients pour des produits existants.
3. **Développement de produits :** Introduire de nouveaux produits sur des marchés existants.

**B. Avantages et inconvénients de la spécialisation :**

- **Avantages :** Concentration des efforts, synergies, meilleure connaissance des clients, économies d'échelle, image claire, compétences distinctives.
- **Inconvénients :** Rigidité organisationnelle, capacité d'adaptation limitée, dépendance à une seule activité, vulnérabilité aux changements environnementaux.

### III. La Diversification

La diversification consiste à ajouter de nouveaux métiers ou activités. Elle peut être verticale, horizontale ou conglomérale.

#### A. Les grandes orientations de la diversification :

1. **Diversification de placement** : Investir dans de nouveaux métiers rentables.
2. **Diversification de redéploiement** : Rechercher des activités pour reconversion.
3. **Diversification de confortement** : Améliorer une position concurrentielle moyenne en ajoutant des activités complémentaires.
4. **Diversification de survie** : Nécessité de diversifier pour la pérennité.

#### B. Avantages et inconvénients de la diversification :

- **Avantages** : Maîtrise de nouvelles technologies, synergies, répartition des risques, moindre dépendance environnementale.
- **Inconvénients** : Difficultés de gestion, augmentation des risques, complexité organisationnelle, coûts élevés, image externe peu claire.

### IV. Dégagement et Recentrage

Dans les années 1980, de nombreuses entreprises ont redéfini leur stratégie, opérant un recentrage sur leur métier de base en se dégageant de certaines activités.

**A. Stratégie de dégagement** : Abandonner certains domaines d'activités pour réorienter l'entreprise sans déséquilibrer ses finances. Cette stratégie peut entraîner des restructurations et suppressions d'emplois.

**B. Stratégie de recentrage** : Se concentrer sur le métier d'origine en abandonnant les activités annexes. C'est une forme de spécialisation permettant une croissance sélective, mais peut restreindre l'activité de l'entreprise.

### V. L'Internationalisation

L'internationalisation est la stratégie la plus ambitieuse, transformant les entreprises en groupes multinationaux capables de dominer un secteur.

#### A. Déterminants de l'internationalisation :

- Facteurs techniques : réduction des coûts et temps de transport, capacités de production accrues, savoir-faire technologique.
- Facteurs économiques : ouverture de nouveaux marchés, qualification de la main-d'œuvre, recherche de réduction des coûts de production.
- Facteurs politiques : réduction des barrières douanières, création de zones de libre-échange.

#### B. Étapes de l'internationalisation :

1. **Exporter** : Utiliser des réseaux de distribution étrangers.
2. **Aménager la distribution locale** : Investir dans des points de vente à l'étranger.
3. **Produire à l'étranger** : Créer des filiales de production ou des joint-ventures.
4. **Délocaliser** : Transférer des activités vers d'autres pays.

#### C. Avantages et inconvénients de l'internationalisation :

- **Avantages** : Réduction des coûts, élimination des coûts de transaction internationaux, amélioration de la compétitivité, rayonnement international.
- **Inconvénients** : Difficultés financières, adaptation aux environnements locaux, risques organisationnels, pressions des firmes multinationales.