

Stratégie dans une définition plus large la stratégie c'est définir un ou des objectifs sur le long et moyen terme et mettre en œuvre les moyens (financiers, humains, matériels..) pour les atteindre

Objectif doit répondre aux critères de SMART EX ; réaliser un CA de 15% dans 1an

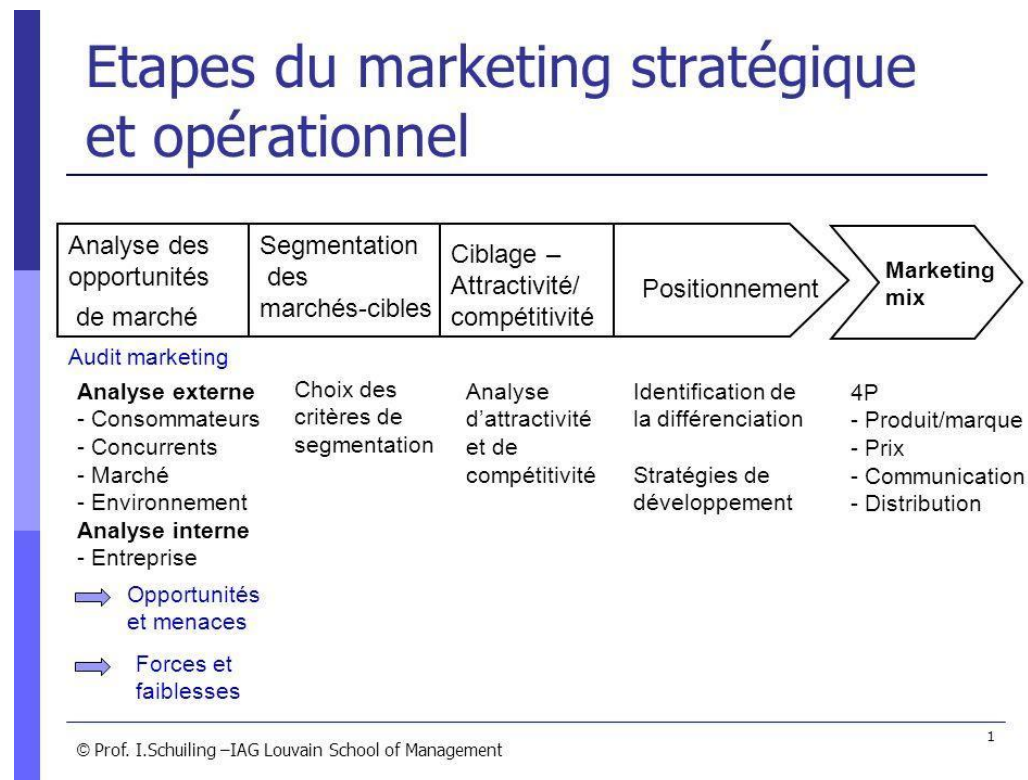
La stratégie marketing est la définition d'un ensemble d'objectifs commerciaux et marketing sur le moyen ou long terme établie par une entreprise et la mise en œuvre des moyens pour atteindre les dites objectifs

Le marketing stratégique regroupe l'ensemble des décisions et orientations liés à l'élaboration du stratégie marketing

Le marketing stratégique constitue la colonne vertébrale de toute entreprise

La démarche du marketing stratégique passe par 4 étapes principales

- 1- analyse interne et externe
- 2- la planification des objectifs (segmentation positionnement...)
- 3 Action (marketing opérationnel) : 4P
- 4-contrôle



Plan marketing : la concrétisation d'une stratégie élaboré en amont. les spécificités du plan marketing c'est qu'il est :

- Détaillé
- Temporel

- Chiffré

Théorisé par Michael Porter en 1985 dans un livre éponyme, l'avantage concurrentiel, ou avantage compétitif, est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation.

Facteur clé de succès : (c'est les sources d'un avantage concurrentiel) c'est les caractéristiques et les compétences que doit posséder l'entreprise pour être compétitive dans **un secteur** c'est un élément essentiel à prendre en compte pour s'attaquer à un marché.

Segmentation stratégique et segmentation marketing

Segmentation stratégique = DAS	Segmentation marketing
Ils visent à diviser les activités de l'E en groupe homogène qui relèvent : • de la même technologie • des mêmes marchés des mêmes concurrents. Un segment stratégique est un ensemble de produits ou activité utilisant les mêmes • Ressources, destinée au même marché et affrontant généralement les mêmes principaux concurrents	ils visent à découper les consommateurs en groupe homogène, caractérisé par le même besoin habitudes et comportement d'achat Il permet d'adapter les produits aux consommateurs de sélectionner des cibles privilégiées et de définir le marketing mixte

N.B : segmentation stratégique = Domaine d'activité stratégique
note (DAS)=Centre d'activité stratégique

Métier : C'est l'ensemble des compétences requises posséder par une E pour l'exercice d'une activité à un moment donné

Remarque :

Une entreprise qui fabrique plusieurs produits exerce en fait un seul métier si les produits fabriqués utilisent les mêmes compétences, et les mêmes Ressources à l'opposé si la fabrication d'un seul produit nécessite des Compétences et des savoirs faire différents, l'E exerce dans ce cas plusieurs métiers.

Exemple :

La fabrication de ces produits : lait complet, yaourts, fromage, beurre, etc. ... correspond à un seul métier.

La fabrication des pneus par Michelin fait appel à deux métiers différents, travail du caoutchouc (M1) et fabrication du fil métallique nécessaire à la réalisation du pneumatique chaque métier fait appel à des compétences différentes

Un métier peut-être définie comme un savoir faire global, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée

Les matrices stratégiques

L'objectif des matrices

- Une vue d'ensemble des activités de l'entreprise pour allouer au mieux les ressources
- Quelles activités privilégier ?
- Elles permettent de démarrer un diagnostic
- Construire un graphique permettant de positionner les DAS de les classer et de choisir les stratégies adaptés à chaque DAS

I- La matrice d'ANSOFF

La matrice d'ANSOFF permet de classer les orientations stratégiques selon Ansoff, il existe quatre stratégies de croissance:

Produit \ Marché	Existant	Nouveau
Existant	Pénétration de marché	Développement de produit
Nouveau	Développement de marché	Diversification

II La Matrice du Boston Consulting Group (matrice BCG)

La plus ancienne et la plus connue des méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice BCG a été créée par un cabinet de consultants, le Boston Consulting Group

1- L'objectif de ce modèle

Construire un graphique permettant de positionner les DAS de les classer et de choisir les stratégies adaptées à chaque DAS

2-La matrice repose sur 4 modèles :

Comment être compétitive repose sur 4 modèles :

- a- Modèle de coût : le coût est considéré comme facteur de compétitivité (pour que l'entreprise soit compétitive elle doit avoir des coûts faibles)
- b- modèle de l'expérience : pour obtenir un coût faible on se réfère à l'effet d'expérience, et l'effet de l'économie d'échelle (production cumulée augmente et par conséquent le coût diminue).
- c- l'importance du marché pour être compétitive l'entreprise doit intervenir sur un marché porteur
- d- modèle du leader (big is beautiful) : Pour être compétitive sur un secteur l'entreprise doit être leader

3-Comment peut-on classer les DAS ??

Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise (est-elle leader sur son marché ?) et l'efficacité du marché (est-ce que le marché est porteur ?)

*Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise ----- on se réfère au critère de la Part de Marché Relative (PMR)

La PMR s'intéresse à la part de marché du gros concurrent pour voir la position de l'entreprise par rapport au leader

$$PMR = \frac{PM \text{ de l'entreprise}}{PM \text{ du gros concurrent}}$$

Si la PMR est sup 1 ... nous sommes plus grand que le gros concurrent c.a.d nous sommes dans une situation de leader ==== position forte

Si la PMR est inf a 1.....nous sommes plus petit que le gros concurrent c. a.d nous sommes pas dans une situation de leader === position faible

*Pour mesurer l'efficacité du marchéon se réfère au Taux de croissance du marché

Si le TC < 10% Le marché n'est pas porteur (phase de maturité et de déclin)== position faible

Si le TC sup10%..le marché est porteur (phase de lacement et croissance)

*pour mesurer l'importance du DAS.....on se réfère au chiffre d'affaire du DAS par rapport au chiffre d'affaire global

Importance du DAS = CA du DAS/CA global

En somme l'entreprise peut classer ses DAS en fonction des 2 critères PMR et TC :

- ✓ Le taux de croissance du marché permet de juger du dynamisme de l'activité ;
- ✓ La part de marché relative obtenue en faisant le rapport des ventes de l'entreprise sur celles du concurrent le plus fort donne une idée de la position concurrentielle de l'entreprise.

Pour simplifier l'utilisation de la matrice, il est d'usage courant de prendre comme repère un taux de croissance de 10%, au-delà le dynamisme du marché est élevé, en deçà il est faible. De même, il est fréquent de qualifier de faible la position concurrentielle de l'entreprise lorsque sa part de marché relative est inférieure à 1, et de forte quand elle est supérieure.

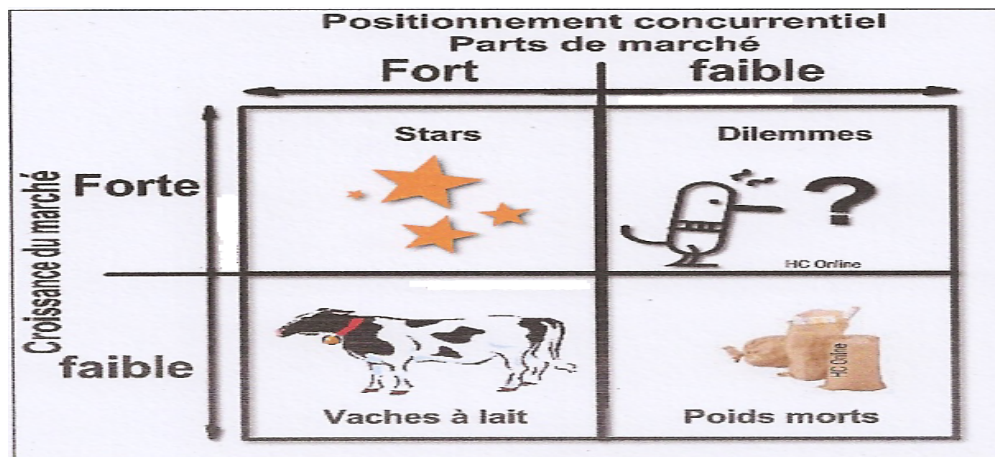
4-Comment placer les DAS dans le graphique ?

1-l'efficacité de l'entreprise === PMR

2-L'efficacité du marché====TC

3-L'importance du DAS==== CA du DAS/CA globale

Représentation graphique



Cette matrice fait apparaître quatre catégories de DAS différents :

- ✓ **Les activités « Vedettes » (ou « étoiles »)** il s'agit d'une situation parfaite, l'entreprise est leader (PMR sup a 1) et le marché est porteur (TC sur a 10%) .ce ADS est à la base de la croissance de l'entreprise, en effet elle génère beaucoup de liquidités mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.) Globalement, **elles s'autofinancent.**
 - ✓ **Les activités « Dilemmes »** correspond a une situation ou le marché est porteur en revanche notre position est faible (PMR < a 1) , elles génèrent pas suffisamment de liquidité (besoin de liquidité)
Construire un graphique permettant de positionner les DAS de les classer et de choisir les stratégies adapté a chaque DAS
 - **Les domaines « Vaches à lait »** il s'agit d'une situation complémentaire de la précédente, la PMR est sup a 1 en revanche le marché n'est pas porteur, elles génèrent beaucoup de liquidité et contribuent aux bénéfices de l'entreprise. Ces domaines fournissent donc des liquidités qui peuvent être utilisés pour financer d'autres DAS, et principalement les activités « dilemmes » et éventuellement des activités « stars » (si l'autofinancement de ces activités n'est pas suffisant).
 - ✓ **Les activités « Poids Morts »** ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice (PMR inf a 1 et TC inf a 10%). Il faut, abandonner ou maintenir sans investissement et s'interroger sur les raisons du déclin
- ➡ Cette matrice permet non seulement l'évaluation de chaque DAS, mais aussi de porter un jugement sur l'équilibre d'ensemble des activités de l'entreprise et

découvrir les manœuvres stratégiques les plus pertinentes pour améliorer la composition du portefeuille.

- Les activités vedettes l'entreprise a intérêt de conserver l'avantage que dispose car les Entreprises souhaitent ravir sa place et finance d'avantage (réinvestissement)
- Les activités dilemmes l'entreprise a intérêt d'investir sur un marché porteur mais comme la PMR est inf a 1, l'entreprise ne dispose pas de liquidité, elle aura besoin d'investissement
- Les activités Vache a lait : les activités génère du cash flow sur un marché non porteur (marché dépassé), elle n'a aucun intérêt a investir sur ce marché, de ce fait les cash flow généré par ces activités seront réinvesti dans d'autres DAS qui ont besoin de financement (dilemme)
- Les activités Poids mort : n'ont pas d'avenir et de possibilité de développement.

Les modèles typiques

- **Portefeuille équilibré :**

Lorsque l'entreprise a suffisamment de produits vedette avec une taille importante (en terme de CA), l'entreprise prépare son avenir avec les produits dilemme et pour financer les dilemmes elle a suffisamment des produits VAL

- **Portefeuille non équilibré (juvénile (jeune))**

Lorsque l'entreprise gère bien son présent (les vedette) et prépare son avenir (les dilemmes) mais elle aura un problème de financement car elle ne dispose pas assez de VAL.

- **Portefeuille non équilibré (sénile (vieux))**

L'entreprise dispose beaucoup de produits VAL, c.a.d beaucoup de liquidité malheureusement elle ne prépare pas son avenir via des produits dilemmes et peu de vedette

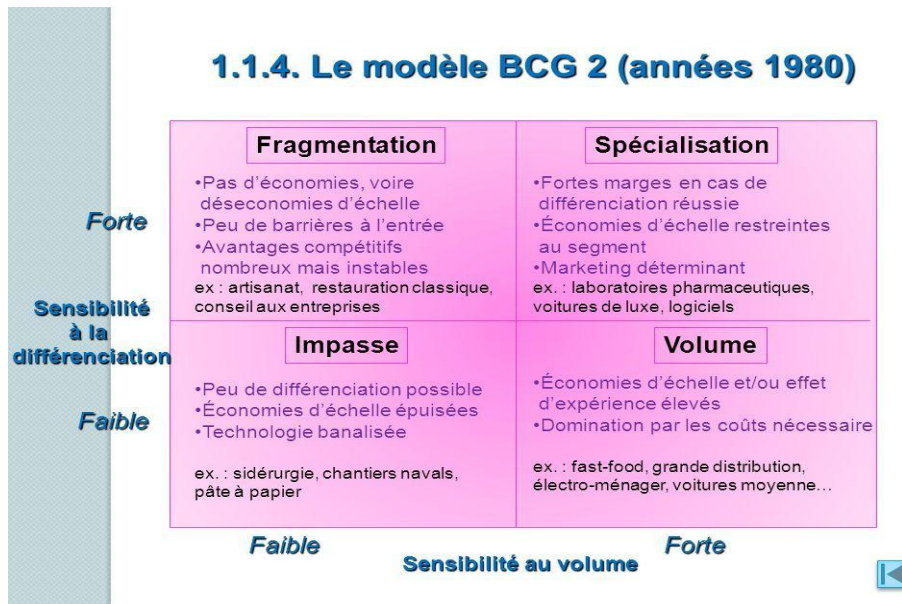
Les limites de la matrice BCG

Parmi les limites de la matrice BCG, on distingue :

- ✓ L'avantage coût n'est pas le seul avantage stratégique que peut rechercher une entreprise ;
- ✓ La croissance n'est pas nécessairement le seul critère d'attractivité d'un marché ;
- ✓ La matrice BCG focalise l'attention sur le concurrent principal on oubliant les autres concurrents qui peuvent constituer une menace;

En réponse aux critiques, BCG a proposé plus tard une seconde matrice appelée BCG2, dans laquelle le cabinet croise l'avantage de prix (différenciation) à l'avantage coût (domination par les coûts), qui donne lieu à 4 types de stratégies selon l'importance de l'avantage détenu par l'entreprise (exprimé par les traits dans la matrice).

1.1.4. Le modèle BCG 2 (années 1980)



II Matrice McKinsey : Définition

La Matrice McKinsey est une autre manière d'analyser un portefeuille d'activités. Développée à l'origine par le cabinet de conseil McKinsey, l'objectif est de déterminer sur quel DAS est intéressant d'investir. Elle procure une analyse beaucoup plus fine que la matrice BCG (notamment pour les grandes entreprises).

L'analyse se base sur deux critères :

- Position concurrentielle (critères interne)
- Attrait du marché (critères externe)

1- Position concurrentielle

- Définir les facteurs de position concurrentielle. La position concurrentielle de l'entreprise dépend :

- La marque ; est-ce que l'entreprise a généré un capital marque
- Evolution de part de marché ; la part de marché évolue ou régresse ?
- Archive d'innovation technologique ou autre ;
- Qualité ;
- Accès aux ressources financières et autres investissements : accès aux ressources est facile ou difficile, la capacité financière ?
- le management de l'équipe
- Le coût
- Les pondérer.

Se noter par rapport aux concurrents (de 1 à 3) ou (1 à 5). Cette position concurrentielle fera l'objet d'une notation pondérée à l'aide de l'échelle suivante :

Note

Appréciation

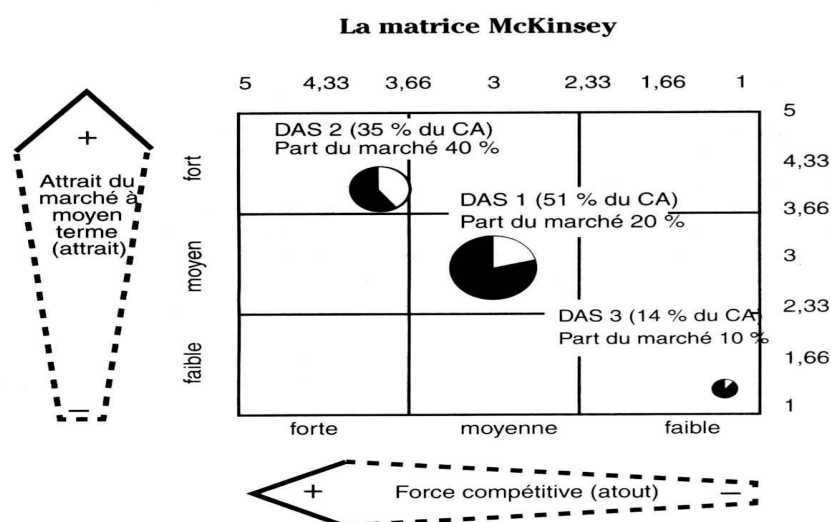
- La note pondérée donne la position concurrentielle (la note*coef)

- Définir les facteurs d'attrait : reflétera le degré de capacité de l'entreprise à maîtriser son activité et à la valoriser sur le marché.

- Note** **Appréciation**

- La note pondérée donne l'attrait de l'activité (score pondéré =somme de la note pondéré/somme des coefficients)(note*poids)

Chaque DAS est visualisé par un cercle



- La matrice met en évidence 9 options stratégiques.

Attrait du marché	A	A	B
	A	B	
	B		
	Forte	Moyenne	Faible
Position concurrentielle			

A : DAS intéressant

B : DAS moyennant intéressant

C : DAS peu intéressant

- ✓ **Renforcement – développement** : (A) Le DAS est en position intéressante sur des marchés porteurs. Investir pour défendre ou renforcer sa position.
- ✓ **Maintien et rentabilisation** : (B) il faut développer la rentabilité en se focalisant sur des segments. Ou quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : soit s'engager par des investissements importants soit se désengager.
- ✓ **Retrait partiel ou abandon** (C) Quand le marché ne devient que faiblement attractif, il faut abandonner partiellement et progressivement les activités. L'abandon peut être total et immédiat si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce marché.

• **Limites et avantages**

Avantages

- Matrice souple dans l'élaboration sur le graphique finale.
- Elle est plus riche et plus réaliste que la matrice BCG. Ceci la rend théoriquement plus utilisable.

Inconvénients :

- Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle. Ce sont donc des Hommes qui pondèrent les facteurs clé de succès proposés.
- La difficulté de collecter l'ensemble des informations
- l'analyse Mc Kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la portée des PME..

III- Matrice ADL

Sans aller plus dans le détail, la matrice du cabinet de consulting ADL, adoptant toujours le même principe, croise plutôt le cycle de vie du secteur avec la position concurrentielle.

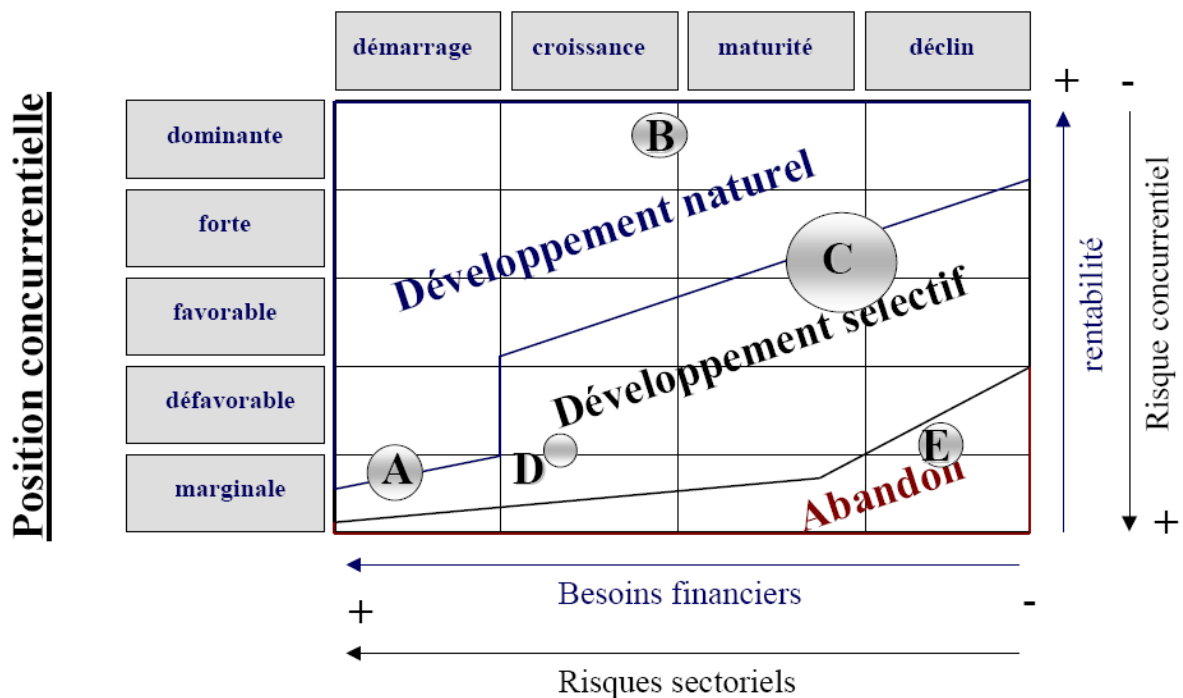
La matrice ADL retient deux variables stratégiques fondamentales:

- ✓ Le degré de maturité de l'activité, fondé sur le cycle de vie du produit ou de l'activité : démarrage, croissance, maturité, déclin. Il permettra d'identifier le degré d'intérêt stratégique d'une activité;
- ✓ La position concurrentielle de l'entreprise,(comme la cas de la matrice Mc Kensey)
- Identifier les forces de la position concurrentielle : qualité, cout, état de la production, capacité d'innovation, force commerciale, image,...
- Pondérer
- Etablir le graphisme. cette position sera qualifiée de marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.

2) Representation graphique et explication

On peut alors formaliser trois options stratégiques en fonction de la zone sur laquelle se positionne l'activité sur la matrice :

*Degré stratégique d'un secteur
en fonction du*
Degré de maturité de l'activité du (secteur)



- ✓ **Le développement naturel** : l'entreprise dispose d'une bonne position concurrentielle ; il convient alors de poursuivre les investissements pour maintenir la position dominante surtout si le secteur se trouve dans un cycle de croissance (Activité B) ;
- ✓ **Le développement sélectif** : position concurrentielle plus défavorable (Activité D) ou une activité vieillissante (Activité C). L'entreprise doit chercher une meilleure rentabilité en améliorant sa position concurrentielle ;
- ✓ **L'abandon** : quand la position concurrentielle est trop faible (sauf, éventuellement si l'activité se situe en phase de démarrage (Activité A)) car la rentabilité est trop faible et le risque concurrentiel est trop important.

Deux grands types de stratégies ou chemin d'évolution sont envisageables :

- ✓ **Les trajectoires du succès** : elles assurent la réussite d'une activité marginale au démarrage en la faisant devenir une vache à lait de l'entreprise. Deux stratégies sont possibles :

- Acquérir dès le départ une part de marché forte (favorable ou très favorable) et la consolider au fur et à mesure du vieillissement de l'activité ;
- ✓ **Les trajectoires de l'échec** : ce sont les cas où l'activité de l'entreprise se marginalise ou perd du terrain. Deux chemins amènent à cette situation, il est utile de les anticiper :
 - Un avantage concurrentiel n'a pu être maintenu, soit par manque de moyens (techniques, financiers ou humains), soit par une mauvaise analyse de l'évolution du secteur et de son environnement ;

4) Limites et avantages

- + Elle permet également de se situer par rapport aux principaux concurrents tout au long du cycle de vie produit, d'évaluer la trajectoire et de l'anticiper.
- La matrice ADL souffre de subjectivité

V- **Les grands types de stratégies**

Il est courant de distinguer les modalités de croissance (la croissance interne et la croissance externe) afin d'identifier les différents types de stratégies susceptibles d'être mis en place.

A. La croissance interne (croissance organique)

1. Définition :

C'est le développement de son activité par ses propres moyens ,en augmentant les dimensions des caractéristiques de l'entreprise (extension d'usine, ouverture d'une autre unité de production, ouverture d'une autre zone industrielle pour développer sa capacité de production, lancement d'une nouvelle gamme....)

Avantages

- + L'entreprise se développe par elle-même, sans qu'il y ait intervention de tierces personnes dans la gestion de l'entreprise.
- + une meilleure pénétration des marchés, un élargissement du champs d'intervention ou la création de nouveaux besoins

Inconvénient

- Aborder un domaine nouveau dans lequel l'entreprise ne possède pas d'expérience et où elle risque de progresser pas à pas, en commettant des erreurs coûteuses qui retarderont son arrivée sur le marché.
- Besoins de financement important

B - Les stratégies de croissance externe

La croissance externe c'est l'acquisition d'une autre entreprise pour accélérer son propre développement.

Avantage

- __ permet un développement très rapide. Elle donne la possibilité à l'entreprise concernée d'acquérir plus rapidement la connaissance d'une nouvelle technologie, d'un nouveau marché, d'une nouvelle clientèle

I - LES STRATÉGIES INFRA-SECTEUR

A - La - Stratégie de domination par les coûts

a. Définition

L'entreprise cherche à **produire à moindre coût**. Le coût de production doit être compétitif donc relativement faible pour que le prix de vente le soit également

b. Les fondements de la stratégie

Réduire les coûts de production permet non seulement d'avoir un prix de vente peu élevé et donc de bénéficier d'un avantage concurrentiel. L'entreprise augmente ses parts de marché et profite d'économies d'échelle (quand les quantités produites augmentent, les coûts de production baissent

- PORTER rappelle que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts les plus bas du secteur : possibilité de vendre à bas...

C'est une stratégie qui associe les économies d'échelle, la courbe d'expérience, les gains de productivité (générés par l'innovation, par l'amélioration de la gestion...).

- Risques externes :

- risque d'imitation par les concurrents,
- risque de progrès technique qui peut annuler l'avantage concurrentiel.

B-Stratégie de différenciation

Au début de leur croissance, les PME adoptent une étroite spécialisation. une entreprise est spécialisée lorsqu'elle exerce un seul métier. on distingue ;

a. La différenciation des produits et de gamme (par le haut)

La différenciation est une politique de l'entreprise qui consiste à singulariser le produit (conférer un caractère d'unicité (produit lui-même, emballage, service annexe...) à ses produits pour les distinguer de ceux des concurrents.

- Avantage :

- dégager des marges relativement confortables, (cout de différenciation)

- éviter la concurrence directe

· Risque :

- risque d'un écart trop important entre les prix de l'entreprise et ceux de la concurrence,
- risque d'imitation de la part des concurrents
- changement du comportement du consommateur.

b- stratégie de différenciation par le bas : vise à proposer un produit dont la perception a la valeur réelle à un prix plus bas que celui constaté sur le marché (ex compagnie rayanaire)

C-Stratégie de niche (créneau, de focalisation de l'activité ou de concentration)

Se concentrant sur un segment particulier de demande étroit et très spécialisé
La stratégie de niche permet de profiter des avantages de la spécialisation et de se retrouver sur un marché où la concurrence peut être moins forte et les marges plus importantes.

Se concentrer soit en se spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit, soit en se spécialisant dans une zone géographique, ou soit sur une catégorie de clients donnée

· Avantages

- marge élevée
- meilleure satisfaction client

· Risques de cette stratégie :

- coût élevé
- dépendance à cette niche
- absence de l'économie d'échelle

D-Stratégie de spécialisation

Consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités ».

La spécialisation est une façon d'obtenir une position favorable en termes de coûts et de marché. Elle permet à l'entreprise *d'acquérir une taille critique, de produire à plus grande échelle et d'obtenir des coûts plus faibles* que les entreprises qui ont dispersé leurs ressources entre plusieurs activités.

La spécialisation peut prendre plusieurs niveaux (de clients (niche..) , de produits)

Avantages

- Maîtrise de l'activité
- Economie d'échelle
- Effet d'expérience
- Compétence qualifiée

Inconvénients :

La dépendance de l'entreprise par rapport à un seul domaine d'activité

E- Les stratégies de diversification

a. Définition de diversification

Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés

- la diversification horizontale (produit) : Il s'agit de lancer des produits nouveaux sur les marchés actuels de l'entreprise (les clients de l'entreprise).
- la diversification concentrique (marché) : Il s'agit de promouvoir les produits existants de l'entreprise sur des marchés nouveaux par l'expansion géographique ou en utilisant d'autres canaux de distribution
- la diversification hétérogène ou conglomerale (Totale) Il s'agit de lancer des produits nouveaux sur des marchés nouveaux (combinaison des 2 diversifications précédentes).

b. Les avantages et les inconvénients de la stratégie de diversification

- La diversification est tout d'abord *un moyen de satisfaire des ambitions de croissance* qui ne pourraient être assouvies par la spécialisation initiale sur un seul domaine d'activité. Elle doit donc être considérée comme une étape logique dans le développement de l'entreprise.
- La diversification est également *un moyen de réduire les risques liés à la dépendance par rapport à un secteur d'activité unique.*

Inconvénients

- Le premier risque est celui d'une réaction des concurrents déjà installés sur le marché. Ceux-ci peuvent engager des actions de riposte (baisse brutale des prix).

F- Stratégie de dégagement, de recentrage, de retrait

- Cette stratégie est plutôt défensive, voire imposée à l'entreprise.

Quand l'attrait du secteur diminue ou quand on a atteint la phase de déclin du produit, on applique une stratégie de retrait (ex. : Bouygues dans la téléphonie fixe).

Pour le BCG on parlera d'un produit point mort. Pour Arthur D. LITTLE on

L'intérêt est de dégager des ressources financières qui permettent de faire 3 choses : se désendetter (améliorer les résultats), pouvoir investir dans les métiers de base pour améliorer la productivité de ces métiers, disposer de liquidités pour saisir des opportunités.

G - L'intégration verticale

· Définition : il s'agit pour une entreprise d'étendre son activité en aval ou / et en amont de son activité d'origine.

C'est une stratégie qui est assez utilisée par les entreprises pour contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients. Cela permet de maîtriser les coûts

· Avantages :

- appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs ou des distributeurs,
- baisse des coûts de transactions : baisse des coûts de coordination, de liaison, de contrôle,
- réduction des stocks intermédiaires : réduction des coûts de stockage de produits intermédiaires.
- réduction du nombre des opérations techniques accomplies,
- meilleur contrôle de la qualité,

· Risques:

- l'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes

Lorsqu'elle est complète, l'intégration correspond à une stratégie de filière

B - La stratégie de filière

La stratégie de filière est une forme particulière de la stratégie d'intégration verticale.

· Avantages de cette stratégie :

- occuper une plus grande part de marché,
- maîtrise d'un portefeuille de technologie élargi,

· Risques liés à cette stratégie :

- risque d'une complexité croissante de la gestion de l'entreprise,
- risque d'échec ponctuel.

II- Les stratégies interentreprises

Les stratégies d'alliances entre les entreprises sont multiples. Mettre en commun des ressources pour obtenir un effet de taille, partager des savoirs, ou des risques

technologiques, valoriser des complémentarités, s'allier pour éviter de se faire concurrence, conquérir de nouveaux marchés

1. Les stratégies d'impartition **(de coopération, de partenariat)**

Ce sont des stratégies de partenariat, de coopération avec différentes firmes qui disposent d'activités complémentaires et qui cherchent à dégager des effets de synergie.

a. Les accords inter-entreprises

Le partenariat inter-entreprises est fondé sur des contrats à moyen terme fixant les modalités dans le cadre desquelles s'effectuent un grand nombre de transactions successives

Les formes que peuvent prendre ces accords sont très diverses. On parle de sous-traitance, de concession, de franchise ou encore d'externalisation

1 - **Les formes d'impartition**

• ***La sous-traitance***

La sous-traitance est définie « comme la délégation de services ou de fabrications de composants de produits ». Il s'agit d'une extériorisation d'une partie des activités de l'entreprise . une entreprise appelée « donneur d'ordre » va confier une partie de son activité à une autre entreprise (sous-traitant)

La concession : le contrat de concession est un contrat liant un fabricant é un revendeur. le concédant (le fabricant) distribue ses produits à un concessionnaire (le commerçant) ce dernier s'engage a acheter les produits du concédant pour les vendre , le concédant s'engage a fournir ses produits de façon exclusive a son concessionnaire sur une zone géographique déterminé ; en contre partie des quotas de vente

La franchise

C'est un contrat ente le franchisé et le franchiseur. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque,réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Le franchisé apporte le capital nécessaire (financement des locaux et des installations) et son activité (exploitation commerciale).

· Avantages :

- permet au franchisé de bénéficier de la notoriété de la marque,
- bénéficier des prix de la centrale d'achat,
- profiter d'un certain nombre de service commun,

· Inconvénients :

- dépendance par rapport au franchiseur,
- cout élevé,
- risque que le franchisé perturbe l'image d'un franchiseur

2 - Avantages et inconvénients de l'impartition

· Avantages :

- réduction des coûts,
- réduction de la complexité de l'organisation,
- effet de synergie économique et technologique,

· Inconvénients :

- risque de dépendance dans la négociation,
- risque de déséquilibre dans la puissance des partenaires,

b. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)

Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises et l'association décident de rassembler des moyens

B - Les stratégies de croissance externe

La fusion la réunion de deux ou plusieurs entreprise pour constituer une autre

On distingue 2 modalités

· La fusion par réunion

C'est la dissolution de 2 sociétés, sans liquidation, pour en constituer une nouvelle. La nouvelle société est constituée par apport en nature via la dissolution. Les associés des 2 sociétés dissoutes deviennent associés de la nouvelle au prorata de leurs droits. $A + B = C$

· La fusion par absorption

C'est l'opération par laquelle une société augmente son capital en absorbant une autre société. La société absorbée est dissoute et les associés de cette dernière deviennent associés de la société absorbante. $A + B = A$

IV - LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

l'entreprise va devoir prendre en considération l'international dans la définition de sa stratégie

A- Les étapes de l'internationalisation

Stade 1 : L'ouverture sporadique (sur les marchés étrangers) C'est forcément de l'exportation. Dans le cas de l'ouverture sporadique : le CA à l'exportation doit être < 5%. Il s'agit de livraisons relativement limitées de marchandises sur des marchés étrangers

Stade 2 : Le courant régulier d'affaires

· Le courant régulier d'affaires s'apparente à un CA à l'exportation compris entre 25 % et 33,1/3 %. On parle de courant régulier d'affaire lorsque le chiffre d'affaires réalisé à l'exportation contribue à l'équilibre de l'activité globale annuelle de l'entreprise.

Stade 3 : La multinationalisation

· Les entreprises multinationales se caractérisent par un CA à l'exportation $\geq$ à 50 %. Il s'agit bien souvent d'un développement international progressif par le biais d'agences implantées à l'étranger voire par le biais de filiales commerciales implantées à l'étranger (ex. : ouverture de filiales commerciales implantées à l'étranger, incorporation de ces filiales dans la stratégie...). L'internationalisation pose des problèmes : gestion des risques financiers, politiques, commerciaux. L'entreprise recrute des spécialistes des marchés étrangers.

Stade 4 : La mondialisation

· Les entreprises mondiales se caractérisent par un CA à l'exportation > à 90 %. Très peu d'entreprises l'ont atteint . Ces entreprises interviennent sur tous les continents (ex. : Coca-Cola)· Ces entreprises mondiales sont les leaders mondiaux de leurs activités. Elles ont des avantages divers : la maîtrise des techniques de fabrication...

B - Avantages et risques

1 - Avantages de l'internationalisation

- Avantages liés à la délocalisation (coûts de MOD plus bas dans certains pays...),
- contourner les barrières à l'entrée,
- Élargissement du marché et des débouchés,
- Meilleure connaissance des marchés étrangers,
- Contrôle de certaines sources d'approvisionnement,

2 - Risques de l'internationalisation

- Risque monétaire lié aux fluctuations des taux de change,
- Risque lié à la fiscalité,
- Risque politique

La planification

C'est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs , consiste a déterminer et ordonnancer les taches

· La planification stratégique est la première phase de la procédure de la planification. Elle consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise à l'aide d'outils d'anticipation de l'avenir.

- Planification opérationnel : consisté a élaborer des plans détaillé a court terme (inf a 5 ans)

- Fixation de l'écart stratégique (ou "gap" stratégique)

L'écart stratégique est la différence entre la prévision et l'objectif

Objectif doit répondre aux critères SMART

