

# Chapitre 12 Le développement stratégique des entreprises

---

Chaque entreprise est amenée à faire des choix stratégiques et à définir les modalités de son développement. Ce développement passe par la croissance, qui est un processus d'accroissement des capacités de l'entreprise (résultats, production). Une entreprise peut opter pour une croissance interne ou externe et mener sa stratégie au niveau international.

À l'issue de la démarche stratégique, les choix stratégiques de l'entreprise vont se réaliser à deux niveaux : au niveau global, et au niveau de son ou ses domaines d'activité stratégique.

## 1. Maîtriser les maillons de la chaîne de valeur

### A. La valeur d'un produit

La valeur d'un produit représente le prix qu'un client est prêt à payer pour l'obtenir.

La valeur d'un produit est liée à l'image perçue par le client ; elle peut provenir de plusieurs facteurs :

- La qualité du produit,
- Le lieu de fabrication,
- La notoriété de la marque,
- La rareté du produit,
- Le caractère difficilement imitable du produit.

L'innovation permet de créer de la valeur car elle procure une exclusivité à l'entreprise et permet d'attirer les clients à la recherche de nouveauté.

### B. La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un concept qui a pour but d'identifier au sein de l'entreprise les activités qui créent de la valeur pour le client.

- **Les activités qui créent de la valeur sont appelées « activités de base » ou « activités principales »** ; elles permettent à l'entreprise de se différencier de la concurrence. Les **autres activités, dites « activités de support »**, viennent en appui des activités principales.

L'analyse de la chaîne de valeur peut conduire l'entreprise à faire certains choix stratégiques dans le but d'améliorer sa performance. Elle peut ainsi décider d'externaliser une partie de ses activités ou au contraire en intégrer de nouvelles.

- Par exemple, de nombreux cabinets médicaux ne font plus appel à des secrétaires médicales mais décident d'avoir recours à des sociétés spécialisées pour la prise de rendez-vous des patients, les plus célèbres étant Doctolib (en ligne) et Contaxium (plateforme téléphonique).
- Au contraire, Jardiland fait le choix de l'intégration en faisant l'acquisition de 700 hectares de terres afin d'assurer elle-même la production de ses arbres, ensuite commercialisés dans ses magasins, ce qui est un gage d'indépendance.

## C. Stratégie d'intégration et stratégie d'externalisation

La **stratégie d'externalisation** consiste pour une entreprise à confier la réalisation d'une ou plusieurs activités à une autre entreprise.

Au contraire, la **stratégie d'intégration** consiste à réaliser soi-même, en interne, ses activités. Les activités principales qui créent de la valeur doivent être conservées par l'entreprise. Les activités de support peuvent être externalisées, ce qui permettra à l'entreprise de se concentrer sur ce qui crée de la valeur aux yeux de ses clients.

## 2. Comment l'entreprise peut-elle croître ?

Lorsqu'une entreprise désire s'agrandir, différentes possibilités s'offrent à elle.

- **Elle peut grandir en prenant le contrôle total ou partiel d'une autre entreprise.** Cette croissance externe peut s'effectuer par :

Type	Définition	Illustration
<b>Fusion</b>	Deux entreprises s'associent pour n'en former qu'une seule.	Le cas du groupe Fnac-Darty issu de la fusion de la Fnac et de Darty illustre cette stratégie.
<b>Absorption</b>	Une entreprise prend le contrôle d'une autre entraînant sa disparition.	En 2012, l'enseigne Boulanger a racheté l'entreprise Saturn conduisant à la disparition de cette dernière.
<b>Prise de participation</b>	Une entreprise achète une partie du capital d'une autre.	C'est le cas du groupe Danone qui est entré dans le capital de l'entreprise Michel et Augustin en achetant 40 % de ce dernier en juin 2016.

- **La croissance organique, ou croissance interne**, consiste, pour une entreprise, à accroître elle-même sa capacité de production par l'acquisition de machines, le recrutement de nouveaux membres...
- **L'entreprise peut finalement décider de partager des ressources ou des activités avec une autre** dans le but de mener à bien une stratégie commune. On parle alors de croissance conjointe. Parmi les différentes formes de collaboration, on distingue l'alliance, où deux entreprises concurrentes travaillent ensemble, du partenariat, où les entreprises ne sont pas concurrentes.

Le partenariat est possible quand l'entreprise coopère avec d'autres entreprises par la mise en place d'accords de franchise, d'accords de joint-venture, de contrats de sous-traitance, de filiales, de succursales ou de GIE. La transparence et le secret sont nécessaires dans le cadre de l'activité de l'entreprise.

Pour préserver l'exclusivité de ses produits, source de valeur pour les clients, l'entreprise doit garder secrètes certaines informations, par exemple ne pas divulguer ses secrets de fabrication et protéger ses innovations par des brevets.

Le dépôt d'un brevet permet de protéger une invention et accorde un monopole d'exploitation à l'entreprise qui le possède. L'entreprise se protège ainsi de la contrefaçon et garde le caractère exclusif de son innovation.

	Avantages	Inconvénients
Croissance interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter sa part de marché et renforcer sa place sur le marché.</li> <li>- Synonyme de bonne santé de l'entreprise permettant de véhiculer une bonne image en interne comme en externe</li> <li>- Augmenter sa compétitivité.</li> <li>- Garder son indépendance financière.</li> <li>- L'évolution de la structure est lente ce qui favorise le changement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus particulièrement lent à mettre en place</li> <li>- Démarche pouvant déboucher sur une lenteur du processus d'innovation nuisant à la compétitivité de l'entreprise</li> </ul>
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement rapide de l'entreprise</li> <li>- Synergie liée au rapprochement d'entreprises complémentaires</li> <li>- Favorise l'atteinte de la taille critique en réduisant ainsi la concurrence sur le marché</li> <li>- Favorise l'implantation rapide sur un nouveau marché</li> <li>- Éliminer la concurrence.</li> <li>- Réduire les coûts.</li> <li>- Élargir les compétences de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus coûteux pour l'entreprise qui achète</li> <li>- Risque de phénomènes de résistance au changement de la part des salariés</li> <li>- Perdre son indépendance par appel à des partenaires extérieurs</li> </ul>

### 3. Quelles sont les voies de l'internationalisation pour l'entreprise ?

Pour pénétrer de nouveaux marchés dans des pays différents, l'entreprise peut décider d'opter pour différentes voies :

- **L'exportation**, qui consiste à expédier les produits de l'entreprise à l'étranger sans que cela n'implique d'implantation d'unités de production
- **L'internationalisation directe**, qui consiste à ouvrir des filiales à l'étranger. L'entreprise est alors directement implantée dans le pays dans lequel elle souhaite intervenir
- **L'internationalisation contractuelle**, qui consiste à pénétrer un marché étranger en établissant des contrats avec des acteurs locaux. Il peut s'agir d'une cession de licence, d'un contrat de franchise (McDonald's), voire du développement d'une co-entreprise.

Une fois implantée à l'étranger, l'entreprise peut faire le choix d'adopter une stratégie globale, c'est-à-dire proposer le même produit dans tous les pays, ou alors d'adopter une stratégie multidomestique, auquel cas l'entreprise optera pour une stratégie différente dans chacune des zones géographiques occupées.

L'internationalisation permet à l'entreprise l'accès à de nouveaux marchés, ce qui peut représenter de nouveaux débouchés pour la production. De même, l'organisation peut également profiter de conditions favorables présentes dans le pays d'implantation : fiscalité avantageuse, réglementation plus souple... Enfin, cela peut favoriser la diminution des coûts, notamment lorsque l'entreprise s'implante dans un pays où le coût de la main-d'œuvre est moins élevé.

Toutefois, la stratégie d'internationalisation comporte également des risques. D'une part, l'entreprise peut être confrontée à des difficultés d'adaptation des produits aux différents marchés. L'éloignement géographique et culturel du pays d'origine peut nuire à la commercialisation des produits. Enfin, le risque peut être plus important : risque commercial, risque lié à la monnaie du pays, risque culturel...

## 4. Quels sont les éléments qui influencent les choix stratégiques de l'entreprise ?

L'entreprise évolue dans un environnement caractérisé par la numérisation de l'économie. Le traitement d'une quantité massive de données, le développement de plateformes, l'importance des réseaux sociaux sont autant d'éléments que l'entreprise prend en considération dans ses choix stratégiques. Cela représente autant d'opportunités que l'entreprise se doit de saisir. La collecte de données permet, par exemple, d'être informé sur les habitudes du consommateur et donc de lui proposer un produit adapté.

Toutefois, le développement du numérique font courir un certain nombre de risques que l'entreprise doit mesurer et prendre en considération.

<b>Risques liés à la sécurité</b>	Le système d'information de l'entreprise est une richesse qu'il faut protéger des cyber attaques, des vols, du piratage.
<b>Risques opérationnels</b>	La gestion du matériel et des logiciels est une tâche indispensable afin d'éviter les pannes et autres défauts liés à une mauvaise maintenance du matériel ou une mauvaise gestion des licences logicielles.
<b>Risques juridiques</b>	L'entreprise doit respecter la réglementation en matière de protection des données (Règlement Général sur la Protection des Données, dit RGPD, du 14 avril 2016 avec entrée en vigueur le 25 mai 2018).
<b>Risques sociaux</b>	Il est indispensable de bien délimiter la perméabilité entre vie privée et vie professionnelle permise par l'utilisation des nouvelles technologies de la communication. De même, l'entreprise doit assurer la montée en compétences de ses salariés.
<b>Risques financiers</b>	Le système d'information implique de lourds investissements que l'entreprise doit anticiper et maîtriser.

Enfin, compte tenu de l'univers concurrentiel dans lequel elle évolue, l'entreprise doit veiller à être transparente vis-à-vis de ses parties prenantes malgré la nécessité de conserver le secret entourant ses objectifs stratégiques. Cela implique de respecter un bon dosage entre transparence et secret de la part de l'entreprise.