Chapitre 3 : Les options stratégiques

Exercices

www.9alami.com

Exercice 1 : Les stratégies de spécialisation

La stratégie de SEB respose sur l'innovation

Entretien avec Thierry de La Tour d'Artaise , PDG

Les deux tiers du petit électroménager vendu en Europe viennent de Chine. On ne peut concurrencer des produits fabriqués en Chine où le coût de la main-d'œuvre est 50 fois plus bas qu'en France : 50 centimes d'euros de l'heure en Chine, contre 25 euros en France. Nous pouvons produire en Europe des produits à forte valeur ajoutée comme des friteuses sans huile mais pas des produits de base (…) Considérons notre friteuse sans huile : c'était un pari un peu fou comme concevoir une voiture sans essence. Nous y sommes parvenus. Et alors que les ventes de friteuses traditionnelles étaient en baisse, ce produit innovant a permis de créer du volume et de la valeur , et de revitaliser un site industriel qui déclinait.

Le figaro , 14/05/08

AXCAN PHARMA

Dans le monde la pharmacie, où les géants ne jurent que par les « blockbusters », ces médicaments dépassant le milliard de dollars de chiffre d'affaire, d'autres acteurs, plus petits, adoptent des stratégies alternatives. C'est le cas du canadien Axcan Pharma (…)

Axcan Pharma , crée en 1982, s'est déjà développé très largement en reprenant des médicaments délaissés, mais avec un potentiel commercial, comme par exemple Lactéol. Et exclusivement en gastro-entérologie, domaine où la société s'est fixé pour objectif de devenir leader mondial. « La gastro-entérologie représente aux Etats-Unis un marché de 3 milliards de dollars, qui croit de 10% à 15% par an, observe Léon Gosselin, PDG d'Axcan Pharma. Mais il n'est vraiment prioritaire pour aucun des grands groupes, ce qui les conduit à sous-exploiter ou céder leurs produits (…) ».

La stratégie d'Axcan s'est jusqu'à présent révélée pertinente. Son bénéfice (21,2 millions de dollars en 2002) a triplé au cours des trois dernières années pour une hausse de 52% de son chiffre d'affaire (132,4 millions de dollars).

http// :archives.lesechos.fr

BIC entretient la flamme

« Limiter les coûts de transport »

Pour tenir ces prix, la clé reste la productivité. Bic fabrique 90% de ses produits dans ses propres usines. Celle de Marne-la-Vallée, prés de Paris, la plus importante pour les stylos, fonctionne avec 200 salariés. « Nos usines sont fortement automatisée, explique Mario Guevara. Le week-end, certaines machines tournent seules (…) La seule usine Bic en Chine fabrique la papeterie pour l'Asie. La clé, c'est de limiter les coûts de transport, poursuit Mario Guevara. Pour avoir des prix compétitifs, nous avons besoin de produire à côté de nos marchés.

Le Figaro , 12/03/08

Hypermarché : définition du concept et évolution

Les hypermarchés sont principalement implantés en périphérie, rarement en centre-ville. Historiquement les hypermarchés ont choisi la périphérie, pour disposer de terrains vastes, adaptés à leur grande surface, pouvant accueillir un parking, et bon marché, critère indispensable pour leur concept discount. Les hypermarchés privilégient la proximité des nœuds routiers importants, pour être facilement accessibles et vus par un maximum d'automobilistes.

www.distripedie.com

Questions : Complétez le tableau suivant :

Entreprise	Stratégie adoptée	Justification
SEB		
AXCAN PHARMA		
BIC		

Entreprise	Stratégie adoptée	Justification
Hypermarché		

Exercice 2 : Répondre par Vrai ou faux. Justifier quant c'est faux.

1. Une entreprise qui poursuit une stratégie de spécialisation ne fabrique en général qu'un seul produit.
2. Une entreprise qui poursuit une stratégie de diversification exploite toujours des métiers totalement différents.
3. Le principal avantage d'une stratégie de spécialisation est une meilleure connaissance du marché.
4. Le principal avantage d'une stratégie de diversification est une meilleure répartition des risques.
5. Poursuivre une stratégie de diversification conduit systématiquement une entreprise au succès
6. Produire à un coût inférieur est un excellent moyen pour dominer ses concurrents.
7. La stratégie de domination par les coûts consiste uniquement à rechercher tous les moyens de réduire les coûts.
8. Dans une stratégie de différenciation, les clients reconnaissent à l'offre de l'entreprise une valeur supérieure à celle de ses concurrents et sont prêts à payer un surprix.
9. Dans la stratégie de différenciation, le client n'est pas vraiment intéressé par un facteur de différenciation.
10. La stratégie de domination par les coûts permet toujours à l'entreprise d'éviter une guerre des prix et la menace de copie de ses produits.
11. Le diagnostic stratégique se décompose en diagnostic interne et diagnostic externe.
12. Le diagnostic interne consiste à identifier les opportunités et les menaces de l'environnement.
13. Le diagnostic externe porte sur les forces et les faiblesses de l'entreprise.
14. Mener un diagnostic stratégique permet de prendre des décisions stratégiques adaptées à la situation de l'entreprise.
15. Il est nécessaire de mener régulièrement un diagnostic stratégique.

Exercice 3:

1. **Relier les caractéristiques à la stratégie correspondante**

Risques de dispersion des compétences	
L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier	
Répartition des risques	Spécialisation
Développement d'une image de marque	
Diminution des coûts (courbe d'expérience)	Diversification
Coûts importants en termes d'apprentissage des techniques de production et des techniques commerciales de pénétration des marchés	
Economies d'échelle	

2. **Compléter par : diversification, activité unique, ressources, compétences, position concurrentielle, croissance, investissements, maturité, métier.**

La spécialisation est le contraire de la ……. Elle consiste à se concentrer sur ……

L'entreprise focalise ainsi toutes ses …… et ses …… sur une seule activité afin d'y atteindre la meilleure ……possible.

McDonald's se concentre dans le fast food et développe au maximum son avantage concurrentiel dans cette activité en construisant un réseau dense et international de restaurants.

La spécialisation est pertinente lorsque les activités sont en pleine ……, exigent de gros ……et promettent un avantage concurrentiel durable. En revanche, lorsqu'elles arrivent à ……, l'entreprise doit songer à se réorienter.

Frédéric Leroy, Les Stratégies de l'entreprise, Dunod, "Les topos".

3. De quelles options stratégiques de la stratégie de spécialisation correspondent ces définitions :

a. C'est l'ensemble des procédés permettant à une entreprise de singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents et/ou d'élargir la gamme offerte à la clientèle par des particularités apportées aux divers modèles.

b. C'est une option stratégique qui consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique. Elle vise à donner un avantage qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue commun unique par cette cible restreinte.

c. Consiste pour l'entreprise d'élargir l'horizon géographique de ses marchés actuels ou de conquérir de nouvelles catégories de clients.

4. Choisir la ou les bonnes réponses pour chaque question

1. Quels sont les avantages de la stratégie de domination par les coûts ?

a) les entreprises éliminent du marché les entreprises dont les coûts sont trop élevés

b) les entreprises améliorent leur rentabilité et leur autofinancement

c) les entreprises s'associent tout en restant indépendantes

d) les entreprises disposent d'un réseau de commerçants indépendants qui écoulent leurs produits

e) les entreprises accroissent leurs parts de marché et leurs ventes

2. Ces stratégies de domination par les coûts sont bien adaptées à des domaines d'activité où :

a) L'entreprise génère une part de marché suffisante pour la mettre à l'abri des attaques des concurrents

b) L'effet d'expérience est fort

c) La différenciation des produits est faible

d) La concurrence porte principalement sur les prix et les coûts

e) L'entreprise est capable d'engendrer une demande solvable importante

3. Les enseignes de la grande distribution (Marjane, Métro...) fondent leur stratégie concurrentielle sur la différenciation : faibles prix d'achat, économies d'échelle pour les coûts de distribution, frais généraux faibles par rapport au chiffre d'affaires...

a) je suis d'accord

b) je ne suis pas d'accord.

4. De nombreux segments du marché sont ignorés par les grandes entreprises. La croissance interne est ainsi possible pour des entreprises de petite taille spécialisées sur des segments particuliers de clientèle, ou (mot à trouver...) ou (mot à trouver...) qui ne peuvent être couverts par les grandes entreprises. Retrouvez parmi les propositions suivantes les 2 expressions manquantes.

a) des marchés dominés par les coûts

b) des marchés génériques

c) des créneaux de produits

d) des niches de marché

e) des filières

d) des marchés

5. La stratégie de spécialisation : l'entreprise approfondit son savoir-faire dans un domaine connu mais prend le risque d'être plus vulnérable aux évolutions environnementales.

a) vrai

b) faux

5. Complétez le texte suivant par les termes correspondants : (2,5 pts)

Pour chacun des domaines d'activité considérés, et compte tenu des résultats de l'analyse concurrentielle, une stratégie appropriée permettant à l'entreprise de se créer ……durable doit être mise en œuvre. Les deux principales …… envisageables sont :

- les stratégies de ……par lesquelles l'entreprise cherche à s'assurer un avantage au niveau de ses coûts sur l'ensemble de ses concurrents. Des volumes de production importants étant souvent à l'origine de coûts bas, ces stratégies sont souvent assimilées à des stratégies de volume ;
- les stratégies de ……. par lesquelles l'entreprise cherche à produire une offre spécifique lui permettant ainsi de se démarquer de ses ……et d'éviter une concurrence uniquement fondée sur les coûts et les prix.

Exercice 4 : Répondre par vrai ou faux. Justifier dans les deux cas (9 pts)

a- La stratégie de domination par les coûts implique généralement un volume de production important

.....

.....

b- La stratégie de niche consiste à viser une cible très large

.....

.....

c- Une stratégie de différentiation vise à se distinguer de ses concurrents

.....

.....

d- La stratégie de créneau consiste à concentrer ses efforts sur tout le marché

.....

.....

e- La stratégie de différentiation implique des efforts d'innovation et de communication

.....

.....

f- La stratégie de diversification ne présente aucun risque de dispersion des compétences

.....

.....

Exercice 5: Précisez pour chaque cas de quelle stratégie s'agit-il et s'il s'agit d'un inconvénient ou d'un avantage

1. L'Ese risque d'être confrontées à des difficultés nouvelles : des cadres juridiques différents, de nouvelles pratiques d'affaires, une complexité d'organisation, des difficultés de gestion, des risques politiques, économiques et financiers …….
2. L'Ese est moins réactive à son environnement ; elle perd donc en flexibilité car toutes les ressources étant focalisées sur une activité (rigidité organisationnelle) …….
3. Risque de perte du métier de base …….
4. Acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et nouveaux métiers. …….
5. Maîtrise de toutes les étapes d'un cycle de production (logique industrielle) …….
6. Développement d'une image de marque …….
7. Réaliser des synergies avec le métier de base …….
8. Dépendance économique; vol d'informations …….
9. L'Ese engage tous ses moyens sur un unique domaine : au moindre problème sur le secteur (arrivée d'un nouveau concurrent ou d'un nouveau produit, changement du comportement des consommateurs, nouvelle technologie, etc.), l'entreprise ne possède pas d'autres activités pour compenser.
   …….
10. Répartition des risques (si une activité connaît un ralentissement, celui-ci peut être rattrapé par la croissance d'une autre …….
11. Dispersion des compétences et des ressources, …….
12. Sécurité des approvisionnements ou des débouchés économies d'échelle (baisse des coûts fixes)
    …….
13. Problèmes divers : restructuration, réorganisation, conflits sociaux, cultures différentes des entreprises fusionnées …….

Exercice 6 : Choisir la (les) bonne (s) réponse (s)

1- **Comment se nomme une stratégie visant à prendre en charge des opérations en amont ou en aval d'une position d'origine dans la chaîne de fabrication et de commercialisation d'un produit ?**
   a. La diversification horizontale
   b. La spécialisation
   c. L'intégration verticale

2- **Quand les moyens financiers de l'entreprise sont faibles, quelle stratégie doit-elle privilégier parmi ces deux choix ?**
   a. La spécialisation
   b. La diversification

3- **La stratégie de diversification augmente le niveau de risque de l'entreprise :**
   a-Oui, car plus l'entreprise à de domaines d'activité différents, moins bien sera réparti son niveau de risque
   b-Non, car en diversifiant ses activités l'entreprise diversifie également le risque et donc le réduit

4- **La stratégie d'intégration a pour objectif une meilleure maîtrise de la filière...**
   a-Vrai
   b-Faux