

Autres options stratégiques (diversification, spécialisation, intégration...)

1 Exercice 1

Document 1 :

• BANG & OLUFSEN

Cette marque allemande a su au cours des années se différencier des autres constructeurs de matériel Hi-fi en misant sur son design et ses fonctionnalités très high-tech. De par cette stratégie, cette société s'est créée une clientèle très ciblée qui accepte de payer plus cher pour ses produits que pour les produits concurrents.

• APPLE

Même s'il a bénéficié d'un Operating System identique à celui des premiers PC d'IBM, Apple a décidé de se spécialiser dans les marchés graphiques où il n'a que peu de concurrence. Les mauvaises langues disent que c'est parce qu'Apple n'a pas su s'y prendre pour attaquer le marché global des PC qu'il est confiné dans ce segment du marché. Toujours est-il qu'il y règne en maître et que la concurrence n'y érode pas ses marges.

• KINDER

Spécialisée dans les friandises et les barres chocolatées pour enfants, la firme Ferrero s'est orientée aujourd'hui également vers le marché des adultes. Dans un premier temps, la publicité a incité les adultes à goûter les produits destinés aux enfants avant de lancer des produits spécifiquement développés pour ce nouveau segment du marché.

Source : Internet

TAF :

1. Relever du document la stratégie commune à ces trois entreprises. Justifier
2. Quels sont les moyens de différenciation utilisés par chacune de ces entreprises ? (présenter sous forme de tableau)
3. Quels sont les avantages et les limites de cette stratégie ?
4. Quelles sont les raisons qui justifient le recours à cette stratégie ?

✓ SOLUTION ▶

1. La stratégie commune à ces trois entreprises est la différenciation. En effet, les trois entreprises apportent des caractéristiques spécifiques à leurs produits pour se démarquer de la concurrence.

2. Les moyens de différenciation

Bang & Olufsen	Apple	Kinder
Le design et les fonctionnalités high-tech	Spécialisation dans les marchés graphiques.	Production des friandises et des barres chocolatées développées destinées aux adultes.

3.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Des marges bénéficiaires élevées car le prix de vente est élevé ; • Une forme de monopole par le produit ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de perte de part de marché à cause des prix élevés ; • risque d'imitation par les autres concurrents et perte de monopole qui reste temporaire et fragile.

4. Les raisons de ce choix :

- La concurrence forte sur le marché ;
- La saturation du marché ;
- Recherche d'une plus grande part de marché.

2 Exercice 2

Document 2 :

• MARLBORO

Le marché mondial stagnant, les législations européennes interdisant la publicité pour le tabac, les procès intentés aux Etats-Unis par les consommateurs ainsi que les négociations avec la communauté européenne risquant de pénaliser très fort ses cash-flow futurs, Reynolds Tabacco a décidé de profiter de ses réserves financières phénoménales pour développer parallèlement deux nouveaux métiers et continuer à rémunérer ses actionnaires malgré la baisse substantielle de ses revenus dans l'industrie du tabac.

En rachetant NABISCO, leader mondial de l'agroalimentaire, Reynolds Tabacco s'assure une industrie stable et rentable.

D'autre part, en lançant la marque de vêtement MARLBORO portant le nom de sa cigarette vedette, Reynolds Tabacco espère contourner l'interdiction de communication et de publicité qui frappe les cigarettiers pour néanmoins continuer à soutenir la notoriété et l'image de sa marque « vache à lait ».

• SHELL

Ce leader mondial de la pétrochimie a compris depuis des années que les ressources mondiales en pétrole arriveront à épuisement d'ici un demi-siècle et qu'il fallait au plus tôt investir pour préserver les dividendes de ses actionnaires. C'est dans les énergies douces et naturelles que la multinationale néerlandaise a décidé de se diversifier. SHELL est le groupe pétrolier qui investit le plus d'argent depuis dix ans dans la recherche et le développement de toutes les énergies naturelles non-fossiles.

• RANK XEROX

Dans les années 70, la multinationale américaine était leader de la vente de photocopieuses. Elle a opéré dans les années 80 une évolution stratégique réussie nécessitée par l'agressivité de la concurrence et la baisse des marges dans le secteur. Elle est alors passée de la vente de produits à la vente de services, de la vente de machines à la vente de contrats de photocopies.

Aujourd'hui, le développement des imprimantes d'ordinateur ayant tué en partie le marché de la photocopie, Xerox entame une diversification majeure en se spécialisant dans le métier de la gestion de documentation au sens large.

Source : Site : Internet

TAF :

1. Relever les stratégies pour chacune de ces entreprises en justifiant votre réponse.
2. Quelles sont les raisons qui justifient le recours à ces stratégies ?
3. Quels sont les avantages de ces stratégies ?

✓ SOLUTION ▶

1.

Entreprises	Marlboro	Shell	Rank Xerox
Stratégie	Diversification de placement.	Diversification de re-déploiement.	Diversification de survie.
Justification	Placement des réserves phénoménales pour développer de nouveaux métiers.	Emploi des ressources dans d'autres activités pour remédier à la maturité de son métier.	L'entreprise assure sa survie par la conquête de nouveaux marchés.

2. Les raisons qui justifient le recours de l'entreprise à cette stratégie :

- La maturité de son marché ;
- Diminution de sa rentabilité ;
- Des synergies avec le métier de base ;
- La perte de compétitivité dans son marché ;

3. Les avantages de cette stratégie :

- Répartir les risques ;
- Accroître la rentabilité de l'entreprise ;
- Elargir sa part de marché ;
- Accéder à de nouveaux métiers ;

3 Exercice 3

Document 3 :

La stratégie 2006-2010 de Holcim Maroc est mise en œuvre à travers 14 chantiers stratégiques, l'un d'entre eux consiste à étudier l'opportunité de se lancer dans la promotion immobilière pour développer l'intégration en aval de la filière BTP. D'un point de vue stratégique, la promotion immobilière doit permettre de développer l'utilisation du béton prêt à l'emploi et de la préfabrication en « industrialisant » le processus de construction. L'équipe en charge de ce chantier a choisi d'orienter son travail autour de deux grands axes. En premier lieu, d'étudier le secteur de la promotion immobilière au Maroc, d'identifier les risques et les opportunités ainsi que les compétences requises pour réussir dans ce secteur. En second temps, de faire le lien avec le positionnement actuel de Holcim à travers ses métiers de base ciment et granulats et de proposer des options de développement pour Holcim Maroc. Au vu des conclusions de l'équipe qui confirment l'opportunité de se développer dans le secteur très porteur qu'est la promotion immobilière notamment dans le segment du logement social, HolcimLtd a approuvé en juin 2007 le lancement d'un projet pilote. Suite à cette phase d'étude, l'équipe projet est allée au-delà de sa mission initiale en identifiant des partenaires susceptibles d'apporter leurs compétences et leur savoir-faire pour mener un projet pilote. Le choix final s'est porté sur 2 partenaires : SOTRAVO, entreprise marocaine de construction de premier plan qui s'est récemment diversifiée dans la promotion immobilière et ACM2 promoteur immobilier français qui maîtrise bien les standards européens en matière de logement.

Source : l'économiste Fev 2009

TAF :

1. Relever la nouvelle option stratégique vers laquelle Holcim s'est orientée ?
2. Quels sont les motifs et les avantages d'une telle option pour Holcim ?
3. Quels sont les avantages des partenariats conclus par HOLCIM avec ses nouveaux partenaires ?
4. Sur la base du document, quel est le métier de base de Holcim ?
5. Enumérer les étapes pour la prise d'une décision stratégique ?

✓ SOLUTION ▶

1. La nouvelle option stratégique de Holcim : L'intégration verticale vers l'aval (promotion immobilière).

2.

Les motifs	Les avantages
<ul style="list-style-type: none"> • le développement du marché immobilier ; • la rentabilité certaine et rapide de l'activité ; • les effets de synergie par le regroupement avec des entreprises de métier ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les étapes du cycle d'exploitation ; • économies d'échelle ; • Garanties sur les débouchés ; • maîtrise de plusieurs technologies ; • rationalisation des opérations productives ;

3.

Les avantages des partenariats conclus par Holcim sont :

- Réaliser des effets de synergie ;
- Accéder à de nouvelles compétences et à de nouvelles technologies ;
- Maîtriser les coûts ;

4. Le métier de base de Holcim : La production et la commercialisation des matériaux de construction.

5. Les étapes pour la prise d'une décision stratégique :

- Fixer la finalité de l'entreprise ;
- Etablir un diagnostic interne pour déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise et un diagnostic externe pour déterminer les menaces et les opportunités de l'environnement.
- Prendre la décision stratégique.

4 Exercice 4

Document 4 :

PHILIPS, le plus grand groupe européen d'électronique grand public, projette de fermer un tiers de ses usines dans le monde au cours des quatre années à venir. Il veut à tout prix augmenter ses bénéfices en baissant depuis quelques années. Le groupe néerlandais souhaite réduire ses sites de production de 244 à quelques 160 ou 170 usines en 2002. Il entend ainsi rentabiliser les sites restants en faisant davantage appel aux fournisseurs étrangers. Le président de PHILIPS a signalé que le groupe « avait construit une capacité de production trop importante par rapport à ses besoins ». Philips cherche également à établir des partenariats internationaux avec d'autres fabricants de matériel électronique, notamment sur les produits finis. Le géant électronique avait pourtant décidé de mettre un terme à son entreprise commune de téléphonie mobile avec le groupe américain LUCENT qui lui avait coûté près de 40 millions de dollars.

LUCENT vend ou liquide ses parts dans l'opération des communications grand public. PHILIPS de son côté, qui avait estimé que ce partenariat était un moyen pour s'infiltrer dans le marché américain de la téléphonie mobile, se concentre actuellement sur le standard européen des GSM*.

PHILIPS examine de près le reste de ses opérations relatives au matériel électronique à la suite d'un programme de deux ans dans lequel il a supprimé les unités de production sans portée, ni véritable rendement.

Source : l'économiste

TAF :

1. Quelle est la stratégie de Philips ?
2. Distinguer les motifs et les objectifs de cette stratégie ?

✓ SOLUTION ▶

1. La stratégie de Philips est une stratégie de repli ou de recentrage qui consiste à se relier sur son métier de base.

2. Les raisons (les motifs).

- Une capacité de production importante par rapport à ses besoins ;
- Suppression des unités de production non rentables ;
- Les bénéfices en baisse.

- Les objectifs :

- Rentabiliser les sites restants ;
- Augmenter son chiffre d'affaires en se concentrant sur son métier de base où elle dispose des avantages compétitifs.