

# LA DÉCISION STRATÉGIQUE ET SES IMPLICATIONS DANS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE AFFAIRE: OPPORTUNITÉS, DANGERS, PROVOCATIONS ET RISQUES

**Tureac Cornelia Elena**

*Chargée du cours d'économie à l'Université Danubius de Galați, Roumanie, Faculté de Sciences Economiques, cornelia\_tureac@yahoo.com, Tel: 0726917918*

**Turtureanu Anca Gabriela**

*Chargée du cours d'économie à l'Université Danubius de Galați, Roumanie, Faculté de Sciences Economiques, ankterra@yahoo.com, TEL: 0740076386*

*La planification stratégique implique des investissements spéciaux, tout comme la redistribution du profit de l'entreprise qui vise à élargir ses activités, afin de pouvoir financer ses opérations, de nouvelles capacités de production et un volume augmenté des ressources humaines et techniques, ainsi que la création même d'entreprises-satellite. En vue de tout cela, une entreprise peut opter pour les possibilités suivantes:*

*-soit s'orienter vers la réalisation d'un produit par l'intermédiaire d'alliances stratégiques avec d'autres entreprises;*

*-soit procéder à l'innovation, par une politique de développement interne*

*Mot cle: decision strategique, implication, developpement*

Le passage à l'économie de marché nécessite une nouvelle façon de concevoir le management, qui puisse assurer –dans les conditions d'un milieu très dynamique- le fonctionnement efficient et compétitif des agents économiques. Dans le contexte du développement économique et social, le sens fondamental attribué au management est celui de ressource du développement.

L'extension d'une affaire suppose l'identification de stratégies viables de développement de l'affaire. Les principaux objectifs du développement d'une affaire sont la croissance du quota de marché et des revenus de l'entreprise, ainsi que de sa participation à son capital afin de valoriser au maximum ses ressources et ses capacités opérationnelles. L'extension d'une affaire peut avoir comme objectif une possible coopération, une reprise de licence, un partenariat, la création de nouvelles capacités de production, la pénétration du marché externe etc. Le développement d'une affaire suppose, en différentes proportions, des aspects liés aux ventes et aux stratégies à long terme. Dans certaines entreprises, les personnes responsables avec les activités de „business development” pourraient se concentrer sur la croissance des ventes de l'organisation respectives, tandis que dans d'autres entreprises elles pourraient coordonner leurs efforts en vue du développement de nouveaux produits ou de la promotion de certains produits existents déjà sur des marchés externes.

Pour ce qui est de la croissance du niveau de spécialisation en affaires, il y a trois principaux domaines d'activité dans le développement d'une affaire: **les ventes, le partenariat et la planification stratégique.**

Dans certaines entreprises, les collectifs chargés du développement de l'affaire sont, dans leur majorité, formés de spécialistes en ventes. La prospection du marché et l'identification de nouveaux clients est souvent une responsabilité des employés dans le domaine du développement de l'affaire, durant leur première année d'activité. Ils doivent souvent identifier leur activité de vente selon certaines coordonnées, afin de convaincre qu'un partenariat serait bénéfique pour les deux parties impliquées. La coordination d'une gamme variée de partenariats et de types de contrats de développement est extrêmement importante dans ce processus.

Certaines tâches dans le domaine du développement des affaires sont associées au terme de „planification stratégique” et parfois à celui de „développement corporatif”. Ces tâches sont plus fréquentes dans les grandes entreprises, consolidées sur les marchés et à la recherche de nouvelles modalités d'élargir et de diversifier leurs affaires. En tant que consultants dans des problèmes de management, les spécialistes en planification stratégique allouent beaucoup de temps à l'analyse de certains problèmes qui tiennent à la stratégie de haut niveau d'une entreprise, tels que: **les nouvelles activités que l'entreprise devrait**

**développer et les technologies qu'elle devrait acquisitionner et utiliser et notamment la façon dont le marché réagira à toutes ces activités.**

**La planification stratégique** implique des investissements spéciaux, tout comme la redistribution du profit de l'entreprise qui vise à élargir ses activités, afin de pouvoir financer ses opérations, de nouvelles capacités de production et un volume augmenté des ressources humaines et techniques, ainsi que la création même d'entreprises-satellite. En vue de tout cela, une entreprise peut opter pour les possibilités suivantes:

- soit s'orienter vers la réalisation d'un produit par l'intermédiaire d'alliances stratégiques avec d'autres entreprises;
- soit procéder à l'innovation, par une politique de développement interne.

La première variante, celle des alliances stratégiques, se retrouve dans la pratique sous quatre formes distinctes:

- Des accords de coopération avec diverses firmes du même secteur d'activité;
- La croissance externe par l'implantation sur de nouveaux marchés de vente;
- Les souscontrats, qui présentent d'importants avantages;
- La fabrication sous licence.

La deuxième variante vise une **stratégie de renouvellement de la gamme de produits** sous la pression des raisons liées au stade d'évolution du marché, au cycle de vie des produits et aux relations entre les producteurs et la grande distribution. Au moment où l'on envisage l'implémentation **d'une stratégie d'expansion de l'affaire**, le département de recherche-développement doit présenter à la direction de l'entreprise une innovation de rupture correspondant à la situation dans laquelle la valeur du produit perçu par le marché est supérieure à celle de l'offre de référence.

Soit qu'il s'agisse d'une entreprise leader, challenger ou IMM, **l'expansion de l'affaire présente de multiples avantages**: tout d'abord, elle contribue à **la croissance du chiffre d'affaires** qui contribuera à **la croissance du profit** constituant l'objectif prioritaire de toute entreprise; le développement des activités **détermine une plus grande confiance dans le potentiel de management de l'entreprise** et contribue à la fois à une **amélioration de l'image de l'entreprise**; l'extension de l'affaire a des repercussions bénéfiques sur ceux qui ont investi dans sa création et, en général, sur tous ceux qui sont intéressés à son activité /les stakeholders de l'entreprise; le développement de l'affaire offre aux employés des possibilités de promotion dans le cadre de l'entreprise; **du point de vue social, le développement d'une affaire assure la création de nouveaux emplois**. Meme si l'objectif généré par le développement d'une affaire est celui d'attirer de nouveaux clients, une entreprise ne doit pas négliger aucun instant le maintien et le développement des relations avec les clients fidèles, sinon ils vont s'orienter vers la concurrence et les efforts d'attirer de nouveaux client ne couvriront pas les pertes générées par le phénomène de migration des clients.

**L'analyse fonctionnelle du développement** est une méthode utilisée avec du succès par de nombreuses entreprises qui poursuivent comme objectif prioritaire l'extension de ses activités; elle consiste dans la réunion des éléments qui participent à la réussite de l'affaire et à la révélation des opportunités les plus efficaces. Les données nécessaires pour une telle analyse peuvent être concetrée dans un tableau se présentant sous la forme suivante:

RESSOURCES	OPPORTUNITES	
De quels éléments résultent les réussites actuelles de l'affaires?	A qui vendons-nous à présent et par quels moyens?	Quelle est la valeur que nous offrons aux clients?  Quelles sont les attentes des différentes marchés de vente?

Principaux domaines de réussite par le développement de l'affaire: * la croissance de la rentabilité; * le taux de croissance du marché; *les personnes qui ont assuré la réussite; * les méthodes qui seront utilisées (techniques, commerciales, managérielles); *les ressources humaines qui seront utilisées;	La répartition des affaires sur de nouveaux segments de marché; Accès aux nouvelles ressources de revenus pour l'entreprise; Nouveaux domaines de pénétration de la concurrence	Dans le cadre de quels processus nous intervenons auprès du client? Marchés en développement: la connaissance de la conjoncture et des tendances; Découverte des nouveaux besoins des clients; Possibilités de solutionner efficacement les problèmes avec lesquels se confrontent à présent la clientèle
Comparaisons avec les principaux concurrents		
Priorités d'action		

### L'analyse fonctionnelle du développement d'une affaire

Les plus grandes difficultés auxquelles se heurte une entreprise dans son évolution sur le marché se regroupent dans les trois phases indispensables au développement d'une affaire:

- Problèmes de constitution (dans les premières années d'activité)- trouver des clients, développer de nouveaux produits;
- Problèmes de consolidation (dans la période immédiatement suivante) –trouver un personnel compétitif, déléguer l'autorité, contrôler le portefeuille d'activités de l'entreprise;
- Problèmes d'expansion – le besoin de financement pour le développement de nouveaux marchés et produits, la concurrence avec des entreprises puissantes;

A long terme, la survie et le développement d'une affaire dépendent de la capacité managérielle d'anticiper au moment opportun l'évolution des marchés et de modifier en conséquence la structure du portefeuille d'activités. *Par la planification du développement d'une affaire on fixe les objectifs d'extension et on établit les moyens de les atteindre, on reformule et on pense des stratégies alternatives.*

*La planification identifie aussi et analyse les opportunités, les points forts et faibles et les dangers susceptibles de survenir dans le processus d'expansion de l'affaire, tout en établissant en même temps les priorités pour les fructifier, respectivement pour les éliminer.*

Le plan de développement est extrêmement utile pour les managers, car il les aide à **identifier** les sources des avantages concurrentiels et les **obligent** à une abordation organisée des changements dus à l'expansion de l'affaire. Il est nécessaire aussi pour toutes les fonctions de l'entreprise, car il précise les ressources dont l'organisation dispose en vue de l'extension des activités, ainsi que pour les subordonnés, à qui il donne de la confiance, tout en augmentant leurs opportunités de promotion dans le cadre de l'entreprise.

Le plan de développement **facilite** aussi la possibilité de suivre le déroulement des actions entreprises et permet une **interprétation** correcte des différences survenues entre les objectifs établis et les résultats obtenus; il contribue aussi à la croissance de la capacité de réaction de l'entreprise aux changements imprévisibles qui peuvent intervenir et permet une organisation et une gestion rigoureuse de l'extension de l'affaire, basée sur des budgets alloués aux différentes fonctions de l'entreprise et non pas sur des improvisations.

L'élaboration et la rédaction du plan de développement peuvent conférer des avantages compétitifs dans au moins trois domaines:

- Marketing: on identifiera de nouveaux segments de clients, leurs besoins et leurs exigences, on établira les politiques de marketing-mix ainsi que les techniques qui seront utilisées pour la conquête de nouveaux segments de marché.
- Ressources humaines: on définira les droits et les attributions du management et des employés, les politiques d'embauchage etc.

- Plan financier (le pilon de soutien du développement de l'affaire) – l'utilisation des projections de cash-flow, bilan, analyses de point critique etc

En conclusion, la conception d'un plan de développement d'une affaire constitue un excellent moyen d'obtenir la crédibilité des créiteurs et des investisseurs, ainsi que de mettre en évidence la capacité antrepreneuriale du manager général de l'entreprise, dans les conditions où le milieu d'affaires devient de plus en plus dynamique et les exigences des clients changent en permanence.

Les plans qu'une entreprise lie à ses activités courantes lui permettront d'établir la valeur des ventes et des profits qui vont être réalisés. Il arrive souvent que ceux-ci soient plus petits que les valeurs envisagées par la direction de l'entreprise.

Le plan de développement du portefeuille d'activités doit inclure aussi des activités qui seront éliminées avec le temps et que l'on devra remplacer par la suite. S'il existe un décalage entre la valeur des ventes que l'on désire réaliser et celle estimée, la direction de l'entreprise devra l'annuler par la création ou par l'acquisition de nouvelles unités. Il y a trois modalités d'annuler ce décalage:

- La première consiste dans l'identification de nouvelles possibilités de développement des activités courantes de l'entreprise (possibilités de développement intensif);
- La deuxième réside dans l'identification des possibilités de création et d'acquisition des unités économiques ayant des objets d'activité connexes avec ceux courants (possibilités de développement par intégration);
- La troisième modalité consiste à acquiescenter des unités attractives qui n'ont pas de liaison avec les activités courantes de l'entreprise (possibilités de développement par diversification).

DEVELOPPEMENT INTENSIF	DEVELOPPEMENT PAR INTEGRATION	DEVELOPPEMENT PAR DIVERSIFICATION
Pénétration sur le marché	Intégration en amont	Diversification concentrique
Extension du marché	Intégration en aval	Diversification horizontale
Renouvellement des produits	Intégration horizontale	Diversification de type conglomérat

### Principales catégories de possibilités de développement

Le premier pas réside dans l'analyse que la direction de l'entreprise fait des possibilités d'amélioration des résultats des activités courantes. Un modèle stratégique intéressant est celui proposé par Igor Ansoff, nommé grille d'expansion produit-marché. Le top management de l'entreprise analyse premièrement l'obtention d'un quota de marché supérieur avec les produits existents sur les marchés courants de l'entreprise (**la stratégie de pénétration sur le marché**); on analyse ensuite la possibilité d'identification ou de création de nouveaux marchés pour les produits courants (**la stratégie d'extension du marché**). Finalement, on analyse la possibilité de création de nouveaux produits pour des marchés nouveaux (**la stratégie de diversification**).

Couple produit-marché	Produits courants	Produits nouveaux
Marchés courants	1. Stratégie de pénétration sur le marché	3. Stratégie de renouvellement du produit
Marchés nouveaux	2. Stratégie d'extension du marché	4. Stratégie de diversification

*Grille d'expansion produit-marché*

**La stratégie de pénétration sur le marché.** Dans cette situation, la direction cherche des modalités d'augmenter son quota de marché pour les produits existents sur ses marchés courants. Il y a trois possibilités d'abordation:

- L'entreprise cherche à stimuler ses clients actuels à acheter plus;
- L'entreprise peut essayer d'attirer les clients de la concurrence;
- L'entreprise peut essayer de convaincre ceux qui n'utilisent pas le produit à le faire.

**La stratégie d'extension du marché.** Dans cette situation, la direction de l'entreprise doit chercher de nouveaux consommateurs dont les besoins peuvent être satisfaits par les produits courants de l'entreprise. Premièrement, une entreprise pourrait tenter:

- D'identifier les groupes d'utilisateurs potentiels pour stimuler leur intérêt pour ses produits;
- De trouver d'autres canaux de distribution dans les zones qu'elle dessert;
- De vendre ses produits dans d'autres zones géographiques (dans le pays ou à l'étranger).

**La stratégie de renouvellement des produits.** Conformément à cette option stratégique, une entreprise doit analyser également les possibilités de créer de nouveaux produits. C'est ainsi qu'une entreprise pourrait réaliser des produits avec de nouvelles caractéristiques techniques ou avec des caractéristiques de qualité différente, destinés à des catégories diverses de consommateurs.

Il est possible que, analysant ces trois catégories de développement intensif, la direction identifie plusieurs modalités de développement. Il est possible aussi que ces modalités ne soient pas suffisantes, situation dans laquelle il faut analyser aussi les possibilités de développement par intégration.

**Le développement par intégration.** Dans nombreux cas, les ventes et les profits d'une entreprise peuvent être augmentés par une intégration en amont, en aval ou horizontale dans le domaine d'activité respectif. L'entreprise peut acquiescer un ou plusieurs de ses fournisseurs dans le but d'obtenir un profit ou un contrôle plus grand d'eux (**intégration en amont**). Elle peut acquiescer également quelques-uns de ses distributeurs les plus profitables, marchands en gros ou en détail (**intégration en aval**) ou peut acquiescer une ou plusieurs des entreprises concurrentes (**intégration horizontale**).

## **Le développement par diversification**

C'est une stratégie recommandée dans la situation où l'on identifie des possibilités d'affaires en dehors du domaine d'activité de l'entreprise. Une telle possibilité suppose, d'un côté, l'attractivité élevée du nouveau domaine d'activité et, de l'autre côté, la capacité de l'entreprise de valoriser l'occasion survenue. Il existe trois types de diversification<sup>260</sup>. L'entreprise peut chercher des produits nouveaux qui aient des liaisons technologiques ou de marketing avec les lignes de produits existents, même si ces produits s'adresseront à des catégories de consommateurs nouveaux (**la stratégie de diversification concentrique**). Deuxièmement, l'entreprise peut chercher de nouveaux produits destinés à sa clientèle actuelle, qui n'ait aucune liaison technologique avec sa ligne courante de produits (**la stratégie de diversification horizontale**). L'entreprise peut enfin aborder de nouveaux domaines d'activité, sans aucune relation avec la technologie, les produits ou les marchés courants (**la stratégie de développement de type conglomérat**).

En conclusion, l'adoption d'une **décision stratégique de développement** devient absolument nécessaire dans l'existence d'une entreprise qui veut évaluer le milieu d'affaires actuel caractérisé par une concurrence de plus en plus puissante due en spécial au phénomène de globalisation.

Une autre forme de développement d'une affaire sur le marché externe est la constitution d'une **société mixte (joint-venture)**. Dans ce cas, une entreprise interne et une étrangère arrivent à un accord de réalisation de certaines activités économiques. La société mixte est avantageuse pour les deux partenaires qui partagent à la fois le capital et le risque, tout en bénéficiant aussi d'avantages réciproques.

Au cours des dernières années, on constate **une augmentation de l'intérêt pour la création de sociétés mixtes** en vue de l'extension des affaires et cela pour les raisons suivantes:

- La conquête de nouveaux marchés. Les entreprises ayant des produits dans le stade de maturité peuvent trouver de nouveaux marchés attractifs afin de prolonger le cycle de vie des produits;

- L'accès prioritaire aux matières premières. Quelques-uns des pays riches en certaines ressources naturelles ne permettent aux entreprises étrangères d'agir que par l'intermédiaire des sociétés mixtes;
- La création d'une base de développement de l'affaire, parce que la société peut pénétrer dans la zone entière de son partenaire;
- La diminution des importations de produits par leur fabrication dans le pays, avec des technologies importées.

<b>Modalité</b>	<b>Localisation de la fabrication</b>	<b>Formes de participation de l'entreprise étrangère</b>	<b>Propriété</b>	<b>Investissement courant</b>
Exportations	Autochtone	Distribution et ventes par des entreprises étrangères	Etrangère	Diminué
Licence	A l'étranger	Fabrication, marketing à la charge de l'entreprise étrangère	Etrangère	Diminué
Société mixte	A l'étranger	Participation	Mixte	Moyenne ou élevée
Propriété directe	A l'étranger	Managers et exécutants autochtones ou de l'étranger.	Nationale	Elevée

*Caractéristiques des formes de pénétration sur les marchés internationaux*