

Options stratégiques

Les options stratégiques sont les décisions qui concernent l'évolution future de l'entreprise. Il s'agit par exemple de l'entrée dans de nouvelles activités, de déterminer l'étendue géographique, de décider du mode de développement, etc.

1. La domination par les coûts :

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément: le prix. Encore faut-il qu'elle soit capable de produire aux coûts les plus bas du secteur. L'exemple le plus frappant de ce type de stratégie concerne les compagnies aériennes qui offrent un service très en dessous de ce qui se fait d'habitude, mais dont les tarifs sont inférieurs à ceux des grandes compagnies aériennes de plus de 50%.

Plusieurs conditions doivent être réunies pour que l'entreprise réussisse cette stratégie.

1.1. Conditions liées aux volumes produits et à la taille de l'entreprise :

La relation entre taille et coût unitaire prend plusieurs visages:

1.1.1. Répartition des coûts fixes :

Le coût unitaire diminue, quand à dimension structurelle constante, l'entreprise augmente la longueur de la série de production. Le coût unitaire diminue par simple répartition des coûts fixes sur une plus grande quantité.

L'entreprise qui fabrique le plus de produits ou de services a un coût de production unitaire le plus bas.

1.1.2. Economie d'échelle

Quand une entreprise connaît une croissance de son activité, elle bénéficie d'une répartition plus favorable de ses coûts fixes; elle bénéficie aussi de la possibilité de mieux organiser ses procédures. L'augmentation de la taille de sa structure lui permet d'accéder à des formes d'automatisation et de management différents. Notons seulement qu'au delà d'une taille optimale, les « dés économies » d'échelle apparaissent.

L'entreprise qui possède la plus grande taille, le plus grand nombre de machines, de salariés ... peut bénéficier d'économies d'échelle qui dégagent un coût unitaire de production le plus bas.

1.1.3. *Les effets d'expérience*

Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert de l'expérience dans la fabrication d'un bien ou de service, elle est capable de le produire à un coût de plus en plus faible. "Le coût unitaire de production d'un produit ou d'un service homogène diminue d'un pourcentage fixe et prévisible à chaque doublement de la production cumulée"

1.2. *Conditions liées au style de management :*

Le management a pour préoccupation essentielle de traquer les gisements de coûts. On comprend alors que les entreprises qui optent pour la domination par les coûts se caractérisent par :

- Des salaires privilégiés au rendement,
- Un système de comptabilité analytique très développé,
- Des investissements de productivité important,
- Une politique commerciale peu développée.

2. La différenciation :

La stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou un service à valeur perçue ou à valeur d'usage optimale.

Pour obtenir la différenciation, l'entreprise doit combiner entre des actions industrielles et commerciales. En effet, concernant la mise en œuvre de la différenciation, on retient quatre aspects :

- 1. *une valeur différente*** : parmi les nombreuses solutions pour obtenir une valeur différente, l'entreprise peut proposer un produit sophistiqué, ou au contraire un produit simple mais qui satisfait amplement les besoins des consommateurs. Elle peut également réduire les délais de livraison (tel est le cas de DHL et de UPS qui livrent les colis à des temps record).
- 2. *la valeur d'estime*** : celle-ci concerne la marque et l'image du produit. L'exemple qu'on peut citer ici est celui des chaussures de sport (Nike, Adidas, etc.).

- 3. la valeur intrinsèque :** les caractéristiques du produit lui-même constituent un outil de différenciation. Cela est particulièrement vrai lorsque le produit est accompagné d'un ensemble d'attributs qui augmentent ses fonctionnalités et rendent le produit adaptable à différents besoins. La différenciation peut aussi s'obtenir par innovation ou par addition.
- 4. la valeur financière :** le prix, comme attribut particulier du produit peut aussi être à la base de la différenciation.

3. La spécialisation :

3.1. Définition :

La spécialisation consiste, pour une entreprise, à concentrer ses efforts et ses moyens sur une activité et un savoir faire particuliers. Cette stratégie est généralement celle des entreprises naissantes. Cependant, certaines entreprises continuent à l'adopter longtemps après leur naissance. La société Michelin en est la parfaite illustration. En effet, Michelin, bien qu'étant une grande et ancienne entreprise, se concentre sur la production quasi exclusive des pneumatiques en tous genres (99% de son chiffre d'affaires¹).

Il est à noter que les entreprises optant pour cette stratégie doivent beaucoup investir en recherche et développement pour maintenir une avance suffisante dans leur domaine.

La spécialisation est parfois le dernier recours pour les entreprises en difficultés. En abandonnant les activités annexes et en se recentrant sur leur activité de base, certaines entreprises arrivent à redresser leur situation. La création de filiales pour certaines grandes entreprises algériennes en est un exemple.

3.2. Avantages et inconvénients :

La stratégie de spécialisation présente un certain nombre d'avantages, à savoir :

- La simplicité de gestion : gérer une seule activité est beaucoup plus facile que d'en gérer plusieurs.
- La connaissance du marché et des clients : en se concentrant sur une activité, l'entreprise réduit son champ d'investigation et peut ainsi approfondir et accroître ses connaissances sur les clients et le marché. Elle pourra de ce fait anticiper les tendances futures du marché.
- L'image de spécialiste : bien souvent, cette stratégie confère à l'entreprise qui l'adopte le statut de spécialiste. Ce qui en fait la référence dans le domaine.

¹

Cependant, la spécialisation présente également un inconvénient majeur. Il s'agit de la dépendance des fluctuations d'un seul marché : l'entreprise est vulnérable face à son marché. En effet, si le marché venait à subir une crise, la survie même de l'entreprise en serait menacée.

Cet inconvénient non négligeable amène beaucoup d'entreprises à répartir le risque en investissant dans plusieurs branches et activités. C'est la diversification.

4. La diversification :

4.1. Définition :

La diversification consiste à posséder plusieurs activités en même temps. Ces activités pouvant être en relation ou non entre elles.

Les principales raisons de la diversification sont au nombre de quatre :

1. *la répartition du risque* : le risque est réparti entre les différentes activités de l'entreprise. ainsi, si une activité subie des pertes, elle pourra être couverte par les autres activités et dans l'ensemble l'entreprise n'aura pas à subir de lourdes pertes.
2. *l'anticipation sur la stagnation de l'activité de base* : en prévention des problèmes liés à l'accroissement de la concurrence ou à l'arrivé du secteur en phase de déclin, certaines entreprises investissent dans de nouvelles activités ou dans de nouveaux marchés pour assurer leur pérennité.
3. *la rentabilisation des ressources financières dégagées par l'activité d'origine* : les entreprise dont l'activité dégage des ressources financières importantes, peuvent investir leur excédent dans d'autres activités afin de le rentabiliser au mieux.
4. *le désir de conforter son activité de base* : pour améliorer l' position concurrentielle de leur activité de base, certaines entreprises investissent dans des activités qui par leur nature favorisent le développement de l'activité de base. Ainsi CANAL + s'est mise à produire des films pour conforter sa position de *chaîne cinéma*.

Par ailleurs, il existe deux formes de diversification : la diversification liée et la diversification dite « conglomérale».

- ***La diversification liée*** : on parle de diversification liée lorsqu'il existe une synergie entre les différentes activités de l'entreprise. par synergie on entend possibilité de partages de ressources et de compétences entre les activités. On peut avoir des activités utilisant la même technologie, les mêmes outils de production, ou encore les mêmes réseaux de distribution. Ainsi SONELGAZ utilise-t-elle des ressources humaines en commun

(notamment pour les guichets de paiement et de réclamations) pour ces deux activités, à savoir la distribution du gaz et celle de l'électricité.

- ***La diversification «conglomérale» :*** on parle de diversification « conglomérale » lorsqu'il n'existe pas de synergies entre les activités. On peut ici citer le cas du groupe Al Khalifa qui possède deux activités n'ayant aucune synergie entre elles : un réseau bancaire et une compagnie aérienne.

4.2. Avantages et inconvénients :

Les avantages de cette stratégie découlent directement des raisons qu'on a évoqué plus haut (les raisons d'opter pour la diversification). Cependant, le principal avantage est sans doutes la répartition du risque.

Mais aussi, l'existence de synergies entre les activités améliore la situation concurrentielle : une entreprise qui utilise des ressources communes pour deux activités différentes pourra répartir les coûts liés à ces ressources sur les deux activités.

L'inconvénient majeur de la diversification est la complexité de gérer plusieurs activités en même temps. Complexité qui résulte notamment de la difficulté de l'appréhension des différents environnements. Cette complexité engendre des coûts qui parfois, ne sont même pas couverts par les avantages apportés par les synergies.

5. Intégration et externalisation :

La fabrication d'un produit comportant plusieurs étapes, l'entreprise a le choix entre prendre en charge toutes les étapes ou bien en déléguer quelques unes. _

5.1. Intégration verticale :

5.1.1. Définition :

Forme particulière de la diversification, l'intégration verticale consiste pour l'entreprise, à entrer dans les activités de ses fournisseurs (intégration verticale en amont), ou dans celle de ses clients/ distributeurs (intégration verticale aval).

En agissant en amont ou en aval de son activité d'origine, l'entreprise cherche à renforcer son avantage concurrentiel en récupérant les profits réalisés à chaque stade de la production. Voir même, la dans la distribution.

Ainsi par exemple, un producteur de matières premières s'intégrera en aval afin de bénéficier d'une plus grande différenciation dans la qualité de ses produits, dans le service, ou encore dans le

style. Avec ça, il pourra exiger des prix plus élevés et agrandir ses profits. De même, l'intégration aval d'un producteur lui garantira le contrôle de la distribution de ses produits. Cependant, pour l'intégration verticale en amont, la motivation d'un distributeur ou d'un producteur est autre. Ces derniers, cherchent en plus de la récupération des marges de leurs fournisseurs, à s'assurer du sélai et de la qualité des approvisionnements.

5.1.2. Avantages et inconvénients :

Les avantages de l'intégration sont nombreux. Tout d'abord, elle permet de supprimer les marges des fournisseurs et des clients. L'entreprise disposera ainsi d'un avantage concurrentiel plus grand. Ensuite, elle permet de renforcer la différenciation. Ainsi Apple a-t-elle créé son propre système d'exploitation alors que les autres fabricants d'ordinateurs se fournissent chez Microsoft.

Mais aussi, l'intégration crée une coordination entre la production et la vente. Ceci est bien visible pour les fabricants de prêt-à-porter qui disposent de leurs propres boutiques. Ces derniers déclanchent la confection de nouveau vêtement dès que les stocks dans les boutiques sont épuisés. Enfin, l'intégration offre aux entreprises une échappatoire leur permettant de contourner des fournisseurs ou des clients distributeurs puissants.

Par ailleurs, la stratégie d'intégration présente en plus des inconvénients de la diversification d'autres inconvénients. En premier lieu, elle ne divise pas le risque mais l'accroît. En effet, s'agissant d'activités très liées, le risque n'en est que plus grand. En second lieu, il y a un risque d'incohérence entre les activités due à la différence de la telle requise par ces dernières. Cette incohérence peut provoquer des surcapacités ou des goulets d'étranglement.

Il est à noter qu'en adoptant cette stratégie, l'entreprise doit faire mieux que le fournisseurs ou le client. Elle doit aussi essayer de ne pas se déconnecter du marché. En effet en produisant pour elle-même, l'entreprise peut perdre le sens des réalités et fabriquer des produits largement inférieurs à ceux des fournisseur ou des clients d'avant.

5.2. L'externalisation :

Les inconvénients de l'intégration verticale poussent certaines entreprises à abandonner un certain nombre de leurs activités au profit de fournisseurs aptes à s'acquitter de la tache à moindre coût et dans de bonnes conditions de qualité et de délai.

5.2.1. Définition :

La stratégie d'externalisation se concrétise par la sous-traitance de certaines activités de l'entreprise. Ces activités pouvant être des activités d'appui du processus de production ou bien des parties intégrantes de ce processus. Cette stratégie s'apparente beaucoup à la spécialisation : les

deux stratégies consistent à concentrer ses efforts et ressources sur les activités et compétences jugées stratégiques pour l'entreprise.

L'externalisation a connu son apogée dans les années 80. Elle a d'abord touché les activités périphériques (entretien des locaux, gardiennage, restauration du personnel, etc.), pour ensuite s'étendre jusqu'aux activités plus au centre de l'entreprise (informatique, logistique, conseil juridique, comptabilité, communication, formation, recrutement, etc.).

Aujourd'hui, l'externalisation est plus qu'une simple sous-traitance ponctuelle des tâches, c'est une démarche de « gestion déléguée » pouvant aller jusqu'au transfert de personnel.

5.2.2. Avantages et inconvénients :

Dans beaucoup de cas l'externalisation permet de réduire les coûts. C'est ce que confirme une enquête effectuée en 1997 par le cabinet Coopers & Lybrand, qui montre que l'externalisation réduit les coûts des activités concernées de 15% en moyenne. Ceci s'explique particulièrement par le fait que les sous-traitants soient plus spécialisés dans l'activité. Ainsi avec l'externalisation l'entreprise bénéficie des services d'un spécialiste tout en dépensant moins d'argent. En plus, l'entreprise peut se montrer très exigeante lorsqu'elle est en position de le faire. Ainsi les entreprises de l'industrie automobile exigent de leurs fournisseurs une qualité irréprochable, des délais de livraison courts et des prix bas. Enfin, l'externalisation permet à l'entreprise une plus grande flexibilité : l'entreprise peut, en fonction de ses besoins, exiger une prestation différente ou encore changer de fournisseur.

Parmi les inconvénients de l'externalisation l'on trouve la dépendance que celle-ci peut entraîner à l'égard d'un fournisseur, et la nécessité de le surveiller (surveiller que le fournisseur suit les évolutions de l'entreprise, qu'il répercute les gains de coût qu'il réalise sur ses prix, etc.). Aux coûts de cette surveillance s'ajoutent des coûts de coordination dus, entre autres, aux équipes chargées d'entretenir les relations avec les fournisseurs et aux renouvellements périodiques des contrats. D'autre part, l'entreprise peut se tromper et perdre un savoir-faire important en procédant à l'externalisation d'activités qu'elle juge ne pas être stratégiques alors qu'en réalité elles le sont. Ainsi de nombreuses compagnies hôtelières sous-traitaient le nettoyage des chambres. Puis, certaines d'entre elles ont réintégré le nettoyage des chambres au sein de l'entreprise, jugeant que cette activité était une activité stratégique dans ce secteur où la différenciation est essentielle. Enfin, l'externalisation donne lieu à des suppressions d'emplois ou à des pertes de statut pour les employés (dans le cas du redéploiement). Chose qui oblige l'entreprise à verser des indemnités qui peuvent être très lourdes.

5.3. L'approche par les coûts de transaction :

Le choix entre l'intégration et l'externalisation n'est pas toujours évident. Néanmoins, l'approche par les coûts de transaction de Coase et Williamson indique qu'on doit réaliser un arbitrage entre le coût de transaction externe et le coût de coordination (coût de transaction interne).

Les coûts de transaction externe étant liés à :

- la recherche de partenaires, l'étude, la négociation, la rédaction des contrats, etc.
- l'administration, la surveillance et le contrôle du respect des clauses contractuelles, la renégociation des contrats en cas d'erreurs ou d'omissions.

- L'immobilisation de certains actifs spécifiques permettant le respect des clauses du contrat (attributs spécifiques du matériel, compétences spécifiques des employés, implantation géographique des actifs, etc.).

Et les coûts de coordination étant liés à la gestion, au sein d'une même entreprise, de différentes activités d'une filière.

6. L'internationalisation :

La détermination de l'étendu géographique des activités est essentielle pour l'entreprise. Généralement, les entreprises débutent en se concentrant sur leur marché domestique voire régional. Ensuite, elles cherchent à devenir internationales, puis multinationales et enfin mondiales ou globales. Ce processus est assez naturel dans la vie des entreprises. C'est pourquoi nous n'allons pas traiter des avantages et inconvénients de l'internationalisation, mais plutôt de la nature de la compétition internationale et de l'organisation de la firme internationale, voire mondiale.

6.1. Nature de la compétition internationale :

L'environnement concurrentiel influence de façon directe l'organisation de l'entreprise. Nous présenterons ici les deux extrêmes de la situation concurrentielle que peut rencontrer l'entreprise en matière de compétition internationale, à savoir : les industries globales et les industries multidomestiques.

6.1.1. Les industries globales :

Le terrain de jeu des industries globales est, ni plus ni moins que le monde. Ces industries se caractérisent par :

- L'existence d'effet d'échelle.
- L'importance des coûts de recherche et développement.
- L'existence de standards mondiaux.
- L'homogénéisation de la demande internationale.
- Des coûts de transport relativement bas (par rapport aux prix des produits).

Comme industrie globale on peut citer l'exemple des industries informatiques, pharmaceutiques et celles des produits de luxe.

6.1.2. Les industries multidomestiques :

Les industries multidomestiques opèrent à un niveau beaucoup moins élevé puisque leur jeu concurrentiel se fait pays par pays. Ces industries se caractérisent par :

- L'existence de barrières douanières ou non douanières (quotas, formalités, normes, etc.).
- Le poids des marchés publics.
- Des besoins et des goûts spécifiques d'un pays à un autre.
- Des différences en matière de circuits de distribution et d'infrastructure logistique.

Il s'agit par exemple des banques commerciales, de la distribution de détail ou encore du gros électroménager.

6.2. Organisation internationale :

L'organisation internationale des firmes est fonction de deux paramètres :

- ***la configuration*** : répartition mondiale des différentes activités de l'entreprise.
- ***la coordination*** : manière dont les activités sont réalisées dans chaque pays et coordonnées entre elles en matière de transfert de compétences et de procédés ou de répartition des tâches.

7. Croissance interne et externe :

Lorsqu'une entreprise cherche à ajouter une nouvelle activité dans son portefeuille, elle peut le faire de trois manières : soit elle investit elle-même dans de nouvelles compétences et une nouvelle unité de production (croissance interne), soit elle acquiert une entreprise (croissance externe), soit elle s'allie à une autre entreprise. Concernant ce point nous développerons la croissance interne et la croissance externe, l'alliance faisant l'objet d'un point à part qui est présenté par la suite.

La croissance interne :

7.1. Croissance interne :

7.1.1. Définition :

La croissance interne se concrétise par le développement de l'entreprise à partir de ses propres moyens et non sur la base d'une acquisition. L'entreprise crée un nouveau produit, étend un site de production, ou encore implante une nouvelle filiale en usant de ses ressources propres. Il lui suffit pour cela d'exploiter au mieux son potentiel technologique et technique.

7.1.2. Avantages et inconvénients :

En optant pour la croissance interne, l'entreprise s'assure de la maîtrise des coûts et du rythme du développement. D'autre part, elle garde son autonomie la plus complète. En effet, en se développant à partir de ses propres ressources et non pas à travers l'ouverture de son capital à de nouveaux associés ou actionnaire, les propriétaires demeurent les seuls maîtres de l'entreprise.

Vu ce dernier avantage, il est facile de comprendre que les entreprises familiales sont les plus concernées par ce type de croissance

Le principal inconvénient de la croissance interne concerne la lenteur dans le développement. Il est vrai que pour se développer, il faut attendre de réunir les ressources nécessaires, ce qui peut prendre un certain temps. De plus, la croissance interne est peu adaptée à la diversification qui nécessite l'acquisition de nouvelles compétences.

7.2. La croissance externe :

7.2.1. Définition :

La croissance externe consiste à se développer en recourant à des acquisitions ou à des fusions. Souvent, la croissance externe apparaît lorsque les héritiers d'une société familiale veulent se défaire de leur héritage, ou encore lorsque la monnaie d'un pays subit une forte dévaluation qui rend ses entreprises peu chères pour les entreprises des pays où la monnaie reste forte. Mais pour certaines grandes firmes, la croissance externe est une religion. C'est notamment le cas de Microsoft qui, pour rester le leader mondial, procède à l'acquisition de nombreuses entreprises opérant dans son secteur.

7.2.2. Avantages et inconvénients :

La rapidité de la mise en œuvre est le principal avantage de la croissance externe : l'entreprise acquiert rapidement de nouvelles compétences et peut ainsi augmenter son chiffre d'affaires par sursauts important. De surcroît, dans des secteurs déjà encombrés, elle permet d'éviter la création de nouvelles capacités de production.

Les inconvénients de la croissance externe sont son coût élevé, le risque de perte des actifs immatériels (compétences, portefeuille de clients, image, etc.) et enfin les difficultés d'intégration dues à la différence des cultures des deux entreprises. Ces inconvénients sont très souvent difficiles à surmonter. Il est à noter qu'ils font échouer plus de 50% des fusions d'entreprises.

8. Les alliances et les partenariats :

8.1. Définition :

Les alliances et les partenariats sont des relations de coopération entre entreprises appartenant au même secteur (alliances), ou à des secteurs différents (partenariats). Cette coopération a pour but de mener conjointement à bien un projet ou une activité spécifique. Les activités propres à chacune des entreprises restant indépendante hors de cet accord.

8.2. Avantages et inconvénient :

Les avantages de ces stratégies sont multiples. En premier lieu, ce sont des formules souples et révisables qui permettent de limiter l'engagement des entreprises à ce qu'elles veulent partager et d'annuler ou de ne pas renouveler les accords passés. En second lieu, elles permettent l'apprentissage progressif d'une diversification, une intégration verticale ou de préparer le retrait d'une activité. Ainsi, certaines entreprises s'allient à d'autres pour l'une de leurs activités puis finissent par la leur abandonner. Enfin, les alliance et partenariats permettent à chaque entreprise de garder sa propre identité.

Les alliances et partenariats ne sont pas exempts d'inconvénients et de risques. En effet, ces stratégies posent un problème quant aux centres de décision et la contribution de chacun des partenaires. Par ailleurs il y a le risque de fuites technologiques et celui d'être absorbé par le partenaire. Ce sont là des inconvénients et des risques non négligeables, d'autant plus que souvent, les parties de la coopération, se sont livrés des batailles concurrentielles féroces par le passé

9. Le retrait :

Le retrait est parfois la seule solution pour l'entreprise, il est donc normal de ne pas discuter des avantages et des inconvénients de cette stratégie.

C'est généralement pendant les périodes de crises ou de récession que beaucoup d'entreprises choisissent de se retirer et d'abandonner leur activité. Tel a été le cas pour de nombreuses compagnies aériennes pendant la crise qu'a subit le secteur du transport aérien après les événements du 11 septembre 2001.

Avant de se retirer définitivement, l'entreprise peut, en premier lieu, tenter de redresser sa situation en entreprenant des actions à court terme telles que la réduction des dépenses, l'accroissement des revenus, la diminution du point mort par un abaissement des coûts fixes. Il s'agit ici de faire face à une situation qui ne semble pas perdue d'avance, mais dont la persistance compromet sérieusement la pérennité de l'entreprise. En second lieu, l'entreprise peut entreprendre des actions plus radicales comme la suppression de certains départements et autres unités organisationnelles, ou encore le désinvestissement partiel. La suppression des départements et unités organisationnelles doit concerner les moins nécessaire à court terme d'entre eux, tels que le département de la recherche. Il est vrai qu'à court terme ces suppressions apportent des économies

substantielles à l'entreprise, toutefois elles compromettent son développement à long terme. Quant aux désinvestissements, ils résultent généralement d'une mise en cause du maintien à long terme des activités elles-mêmes. Ici on ne redresse pas une situation sur le plan opérationnel, mais on fait un choix définitif d'abandon et de restructuration du portefeuille d'activité de l'entreprise. Enfin, la liquidation est l'étape ultime et la plus difficile des stratégies de retrait qui peuvent être mises en œuvre. Il ne s'agit plus de quelques désinvestissements mais de l'arrêt de l'entreprise de façon définitive.

Au-delà du coût financier, les problèmes sociaux d'une telle situation sont généralement difficiles à résoudre, c'est ce qui rend particulièrement pénible la prise d'une telle décision. Chez les entreprises diversifiées ce problème peut généralement être atténué grâce à des redéploiements de personnels. Par contre, chez les entreprises ne possédant qu'une seule activité, cette stratégie est souvent à l'origine de conflits graves.

Les options stratégiques qu'on a présentées dans ce chapitre ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, ces options peuvent être combinées pour donner lieu à des stratégies complexes qui seraient plus adaptées aux capacités et à l'environnement de l'entreprise.

Par ailleurs, le financement de la stratégie est une question qu'on doit se poser. Va-t-on se fixer un budget puis opter pour les actions stratégiques qui ne le dépassent pas ? Ou bien va-t-on d'abord choisir notre stratégie puis chercher les moyens pour la financer ? Pour notre part, nous pensons que le choix le plus judicieux est celui qui consiste à opter pour la stratégie la plus apte à mener l'entreprise au succès, puis chercher les moyens de la financer. Ce choix nous paraît meilleur car il comporte moins de contraintes et a donc plus de chances de réussir et de bénéficier à l'entreprise.