

Chapitre 8 Quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ?

Compte tenu de son diagnostic stratégique, l'entreprise est amenée à prendre des décisions stratégiques en opérant des choix stratégiques, tant au niveau global qu'au niveau de chaque domaine d'activité (DAS). Quelle que soit l'orientation stratégique choisie, l'entreprise doit trouver des modalités de développement pertinentes.

I. Les étapes de la décision stratégique

A. Le rôle central de l'information dans le processus de décision

L'information joue un rôle central dans le processus de décision. C'est pourquoi il convient de mettre en œuvre une veille stratégique.

La veille stratégique consiste à rechercher, traiter et diffuser l'information la plus à jour possible sur son environnement, afin d'en détecter les menaces et les opportunités, dans le but d'orienter les décisions stratégiques de l'entreprise. La veille stratégique est composée de différents types de veilles, selon les centres d'intérêt ; on peut citer la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille commerciale/ marketing, la veille juridique, l'e-réputation, etc.

La veille stratégique est une composante de l'intelligence économique.

L'intelligence économique est la mutualisation des actions partielles menées dans le cadre de la veille stratégique.

L'intelligence économique se définit comme « l'ensemble des actions coordonnées [et ininterrompues] de recherche de l'information utile aux acteurs économiques, de son traitement et de sa diffusion en vue de son exploitation. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délai et de coût [...] pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel » (Henri Marte, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », Rapport du Commissariat général du plan, Paris, La Documentation française, 1994).

B. Le processus de décision et ses limites

Une décision stratégique est une décision qui détermine l'orientation générale de l'entreprise. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- elle engage la pérennité de l'entreprise sur le long terme ;
- elle mobilise d'importantes ressources ;
- elle est irréversible ou difficilement réversible, sauf à engager des coûts importants ;
- elle est prise par le dirigeant et/ou l'équipe de direction de l'entreprise.

La prise de décision stratégique suit les trois étapes dans le processus de décision défini par Herbert Simon (le modèle IMC) :

- Intelligence : c'est la prise de conscience du problème qui conduit à une collecte d'informations sur l'environnement, à une réflexion et à la mise en évidence de « symptômes » de problèmes ;
- Modélisation : consiste à rechercher et évaluer les solutions potentielles ;
- Choix : consiste à choisir la solution qui, compte tenu de l'environnement et des ressources et compétences de l'entreprise, apparaît la plus pertinente. Elle est suivie de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans d'actions puis d'un contrôle (évaluation de l'efficacité de la décision).

Herbert Simon précise que même si la décision prise à l'issue du processus de décision est rationnelle compte tenu des contraintes, la **rationalité du décideur est limitée**. En effet, dans un environnement complexe, le choix du décideur peut être contraint par un manque d'informations, un budget restreint, ainsi que des biais liés à sa propre perception de cet environnement.

Compte tenu de la rationalité limitée du décideur, le décideur, plutôt que d'élaborer une solution rationnelle adéquate, va puiser des solutions préexistantes pour les mettre en concordance avec le ou les problème(s) qui se pose(nt) à l'entreprise.

II/ La détermination des choix stratégiques

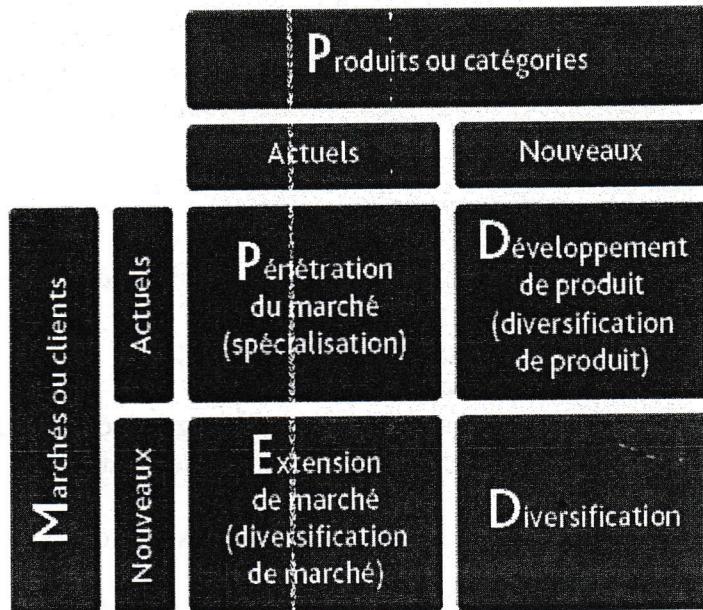
Les choix stratégiques des dirigeants varient selon la taille de l'entreprise, ses activités, ses ressources. À la suite du diagnostic stratégique, l'entreprise confronte ses forces aux opportunités de l'environnement. Elle identifie alors les alternatives stratégiques qui se présentent et évalue leur pertinence.

A. La stratégie globale

La stratégie globale concerne l'entreprise ou le groupe dans son ensemble. Elle vise à gérer le portefeuille d'activité(s) en termes de spécialisation ou de diversification d'une part et d'intégration ou d'externalisation d'autre part.

• Les options stratégiques sur les métiers

La matrice d'**Igor Ansoff** ou la matrice Produits-Marchés, créée en 1957, permet, dans un environnement en mutation, de classifier les différentes stratégies de croissance pour l'entreprise en croisant les produits actuels et nouveaux avec les marchés actuels et nouveaux.



La stratégie de pénétration de marché consiste à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire à maintenir ou augmenter les ventes et consolider ou accroître les parts de marché des produits actuels sur leurs marchés existants. Cette stratégique est adaptée pour les secteurs dans lesquels il est possible de réaliser des économies d'échelle (diminuer le coût moyen de production avec l'augmentation des volumes de production).

Stratégie de spécialisation

La stratégie de développement de produits consiste à proposer des nouveaux produits sur des marchés existants. Ces nouveaux produits vont prendre la place des produits existants. Cette stratégie demande de développer de nouvelles compétences organisationnelles et exige une bonne coordination des ventes.

La stratégie d'extension de marché consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en introduisant les produits actuels sur de nouveaux marchés (géographiques, nouveaux canaux de distribution, nouvelle cible...).

La stratégie de diversification des produits et des marchés consiste à proposer des nouveaux produits sur des nouveaux marchés qui présentent des opportunités et qui sortent du périmètre d'activité habituel de l'entreprise.

L'entreprise peut suivre les axes de développement suivants :

- **la diversification verticale** : l'entreprise va intégrer les métiers et les missions de ses propres clients et/ou fournisseurs ;
- **la diversification horizontale** : l'entreprise va se développer sur des métiers parallèles à son cœur de métier actuel ;
- **la diversification concentrique** : l'entreprise va se développer sur des nouveaux produits étroitement liés à son cœur de métier actuel ou se basant sur une technologie complémentaire ;
- **la diversification en conglomérat** : l'entreprise va se développer sur des métiers et des marchés sans rapport avec ses activités actuelles.

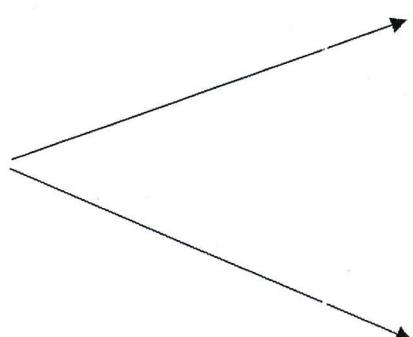
• Les options stratégiques sur les filières

Une filière est constituée de l'ensemble des acteurs économiques intervenant entre la production des matières premières, la commercialisation finale et le recyclage d'un produit.

Sur une filière, deux formes de stratégie peuvent être conduites :

- **la stratégie d'intégration** : c'est le regroupement au sein d'une entreprise (société, groupe) d'activités complémentaires assurées par d'autres entreprises tout au long de la filière = croissance externe.

Stratégies d'intégration



Stratégie d'intégration verticale :

- intégration en amont (regrouper les activités réalisées par les fournisseurs)
- intégration en aval (au niveau de la distribution)

Stratégie d'intégration horizontale

(regrouper des activités différentes ou ayant un lien technologique)
Exemple : la porcelaine de Limoges : de la céramique de table à la céramique professionnelle, prothèses, etc.

- **La stratégie d'externalisation** : stratégie qui consiste pour l'entreprise à recourir à des partenaires extérieurs pour leur confier tout ou partie des activités de production, de distribution ou de prestations de services :
- par un contrat de sous-traitance (sous-traitance de capacité ou sous-traitance de spécialité) ;
- par un contrat de franchise ;
- par un contrat de concession : (en mettant en place un groupement d'intérêt économique [GIE] ; en constituant des filiales communes).

B. Les stratégies de domaine (stratégies génériques, stratégies concurrentielles)

Les stratégies de domaine, qui concernent les différents domaines d'activité stratégiques (DAS) de l'entreprise, ont pour but de lui permettre de se démarquer durablement de la concurrence, d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

Michael Porter (1982) distingue trois stratégies de domaine en **croisant la nature de l'avantage concurrentiel dont l'entreprise cherche à se déter et l'étendue du marché visé** : domination par les coûts, différenciation et focalisation.

		Avantage stratégique	
		Lié au coût	Lié à la différenciation
Cible	Front large	Domination par les coûts	Différenciation
	Front étroit		Concentration

Source : Michael Porter, *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2003.

• La stratégie de domination par les coûts

Elle consiste à dominer les concurrents sur le plan des coûts (sans pour autant négliger la qualité des produits ou des services) en menant une politique de prix agressive et/ou en réalisant des économies d'échelle (augmenter les capacités de production pour diminuer les coûts). Cette stratégie procure une bonne protection contre les cinq forces de la concurrence ; protection contre les concurrents directs et leurs velléités de provoquer des guerres de prix, contre la menace de nouveaux arrivants puisque de faibles coûts créent un obstacle à l'entrée, contre celle de produits de substitution qui doivent surmonter la barrière d'écart de prix pour s'imposer, contre l'action des clients et des fournisseurs dont les capacités de négociation sont ainsi réduites.

Cette stratégie nécessite :

- une bonne connaissance du (des) produit(s) et du marché ;
- des investissements importants pour disposer d'équipements modernes et productifs ;
- des efforts permanents pour réduire les coûts et un certain mode d'organisation.

• La stratégie de différenciation

L'entreprise fonde son avantage concurrentiel sur un paramètre autre que le prix du produit, une caractéristique particulière de son offre qui la distingue de celle de ses concurrents et présente un attrait pour les consommateurs.

Les facteurs de différenciation sont nombreux et susceptibles de se combiner. Il peut s'agir de la qualité du produit, de son conditionnement, de l'esthétique, des services accompagnant et suivant la vente, des délais de livraison, d'un effet d'image, etc. Une différenciation réussie procure une protection contre les forces concurrentielles.

Cette stratégie autorise des marges plus élevées dans la mesure où le consommateur accepte de payer un prix supérieur pour bénéficier de l'avantage unique proposé.

• La stratégie de focalisation (ou de concentration ou de niche)

L'entreprise cible une partie des acheteurs potentiels d'un secteur donné, qui peut être un groupe de clients particulier, une fraction de la gamme de produits ou une zone géographique déterminée. La conquête de la cible doit reposer sur un avantage que ne peuvent offrir ses concurrents. Il peut s'agir d'une supériorité au plan des coûts, d'une offre différenciée au plan technique ou du service proposé, ou encore d'une combinaison des deux.

Lorsqu'une entreprise ne peut pas prendre le leadership ni par les coûts ni par une différenciation, une stratégie de niche pourrait être plus appropriée. La stratégie de niche est souvent employée par les PME.

III/ Les modalités de développement stratégique

Quelle que soit l'orientation stratégique choisie, l'entreprise doit trouver des modalités de croissance pertinentes.

	Définition	Modalités
Croissance organique	Développement de l'entreprise qui repose uniquement sur l'utilisation de ses ressources internes afin d'augmenter ses parts de marché et de faire jouer l'effet d'expérience.	<ul style="list-style-type: none">– Augmentation des parts de marchés.– Recrutement de nouvelles compétences.– Acquisitions de nouvelles technologies (achat d'un brevet).– Innovations.
Croissance interne		
Croissance externe	Développement de l'entreprise qui s'appuie sur un rapprochement avec une autre entreprise afin de réduire la concurrence et de devenir leader sur un marché.	<ul style="list-style-type: none">– Prise de participation au capital d'une entreprise (il s'agit de devenir associé ou actionnaire en souscrivant des titres que celle-ci émet ou d'acheter certains de ses titres déjà émis).– Fusion-création (deux sociétés se rapprochent pour n'en former qu'une seule : A + B = C).– Fusion-absorption (une société prend le contrôle d'une autre société : A absorbe B pour devenir A).– Apport partiel d'actif (opération par laquelle une entreprise apporte des éléments d'actifs à une autre entreprise en contrepartie, de titres représentatifs du capital social de celle-ci).

	Définition	Modalités
Croissance conjointe	<p>Développement qui consiste pour une entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres, tout en restant juridiquement indépendante.</p> <p>Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat).</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Création d'une structure juridique : filiale commune. – Relations contractuelles : contrat de sous-traitance, contrat de cession ou contrat de franchise.
L'internationalisation	<p>L'internationalisation est une stratégie consistant à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers.</p> <p>Il y a de nombreux avantages à s'internationaliser pour une entreprise : l'accès à de nouveaux marchés, la volonté de profiter de conditions avantageuses proposées par le pays d'implantation, de diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre ou d'augmenter la rentabilité par des économies d'échelle.</p> <p>Une entreprise peut décider de s'internationaliser dans le cadre d'une stratégie globale ou d'une stratégie de domaine en adoptant une modalité de croissance interne, externe ou conjointe</p>	<ul style="list-style-type: none"> – L'export. – Le partenariat avec une entreprise locale. – L'investissement direct à l'étranger.

biotechnologies... ;

– **la stratégie d'intégration** : il est présent tout au long de la filière, depuis les semences jusqu'à la première transformation, à la production et à la distribution de produits prêts à consommer (boulangerie-viennoiserie-pâtisserie et restauration rapide).

la pertinence des choix stratégiques au niveau global

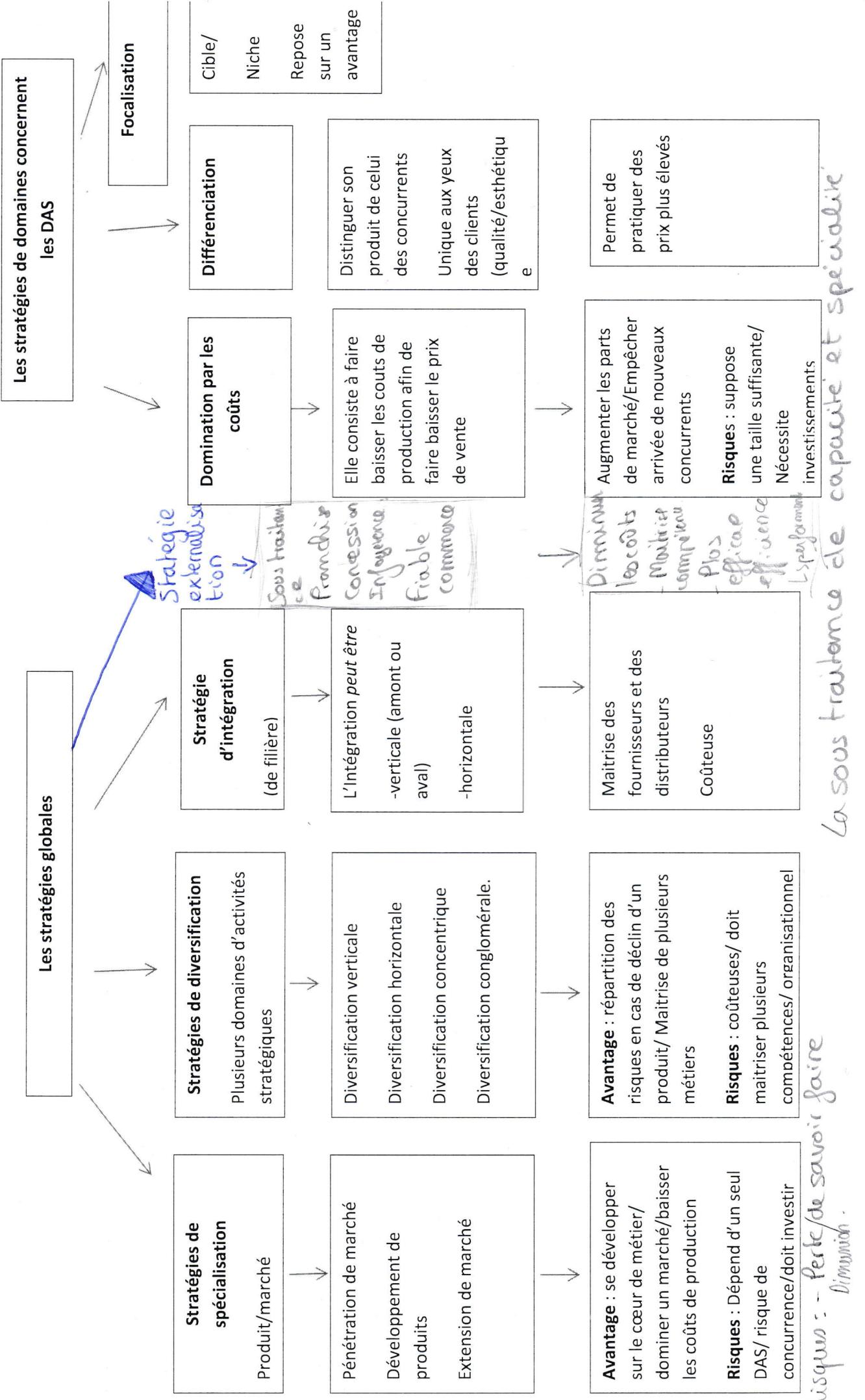
Pour le groupe Soufflet, le choix de la stratégie de diversification a pour avantages :

- de répartir les risques sur plusieurs domaines d'activité ;
- d'améliorer la rentabilité de l'entreprise si elle s'oriente vers un domaine porteur.

Le choix de la stratégie d'intégration est pertinent parce qu'il permet au groupe Soufflet :

- d'accroître la taille de l'entreprise et son pouvoir de négociation sur le marché ;
- de sécuriser les approvisionnements sur le plan de la qualité et de la quantité en intégrant vers l'amont ;
- d'apporter une garantie des débouchés auprès des clients en intégrant vers l'aval.

Les stratégies d'entreprise



La sous traîance de capacité et spécialise

diminuer

A/Les stratégies globales

La stratégie de spécialisation : l'entreprise se spécialise sur un métier, un domaine d'activité, un produit ou un marché. Elle concentre ses ressources sur un DAS qui peut présenter des perspectives de développement, étendre sa clientèle sur un territoire plus important tout en restant sur son métier.

Les avantages de cette stratégie sont liés à une très bonne connaissance du métier (effet d'expérience) qui lui permet de bénéficier d'une meilleure performance.

- **La pénétration de marché** : consiste à se centrer sur le couple produits existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels
- **L'extension du marché** : consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants
- **Le développement de produits** : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants

Cette stratégie lui permet de réaliser des économies d'échelle (répartition des charges fixes sur une grande nombre de produit ce qui permet de diminuer les coûts de production). Elle permet de développer un avantage concurrentiel. Cette stratégie facilite la gestion de l'entreprise.

Les risques sont liés à la saturation du marché par le produit et les difficultés à se reconvertis.

La diversification : Selon Ansoff, l'entreprise qui pratique la diversification vise à se développer dans de nouveaux marchés, avec de nouveaux produits en développant des métiers différents.

- **la diversification verticale**
- **la diversification horizontale**
- **La diversification conglomérale** : se développer dans de nouveaux métiers sans relation avec le métier d'origine. Les métiers, les technologies, les clients, les concurrents sont différents.
- **La diversification concentrée ou liée** : les activités sont différentes mais il existe un point commun.

Cette stratégie permet de répartir les risques en ayant accès à des marchés différents, de diversifier les compétences et de développer des synergies afin d'améliorer la rentabilité toutefois elle présente un certains nombre de risque en particulier financier car elle mobilise des ressources financières ce qui peut conduire à réduire le financement de la R&D, la gestion des différents métiers (DAS) peut s'avérer complexe.

La stratégie d'externalisation consiste pour l'entreprise à recourir à des partenaires extérieurs pour leur confier tout ou partie des activités de production, de distribution ou de prestations de services :

- par un contrat de sous-traitance (sous-traitance de capacité ou sous-traitance de spécialité) ;
- par un contrat de franchise ;
- par un contrat de concession : (en mettant en place un groupement d'intérêt économique [GIE] ; en constituant des filiales communes).

Cette stratégie permet de réduire les coûts de production, améliorer la qualité, bénéficier de l'expertise sous-traitant dans le cas de la sous-traitance, elle rend l'entreprise plus flexible toutefois elle présente des risques liés à la perte de compétences stratégiques, d'autonomie. Elle rend l'entreprise dépendante de ses partenaires. Elle prend par ailleurs le risque d'être copiée...

la stratégie d'intégration consiste à regrouper au sein d'une entreprise (société, groupe) d'activités complémentaires assurées par d'autres entreprises tout au long de la filière = croissance externe.

Intégration en amont (activités réalisées par les fournisseurs), **Intégration en aval** (activités réalisées par les clients) horizontale lorsqu'elle reprend les activités de concurrent, globale lorsqu'elle réalise l'ensemble des activités de la filière.

Elle permet de sécuriser les approvisionnement ou maîtriser la distribution (intermédiation/site internet de vente), rationaliser les activités de l'entreprise afin de diminuer les coûts. Cette stratégie est coûteuse et risquée lorsque le secteur est confronté à une baisse de rentabilité, tout problème dans une activité peut se répercuter dans une autre activité.

B/ Les stratégies de domaine

Elles visent à maintenir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS afin de répondre aux besoins des clients. Porter défini trois stratégies de domaine.

Domination par les coûts : Il s'agit d'obtenir les coûts le plus bas possible, plus faibles que ceux des concurrents afin d'être en mesure de proposer un comparable à un prix de vente inférieur en s'adressant à une cible plus large (augmentation du nombre de segment). Cet avantage concurrentiel peut être obtenu :

- Par en **augmentant les volumes** donc en réalisant des économies d'échelles, par effet d'expérience.
- Par la **réduction des coûts** en ayant au préalable réalisé un diagnostic de la chaîne de valeur et en ayant identifié les activités créatrices de valeur ce qui permettra de continuer à les réaliser à un coût inférieur.

Les avantages recherchés sont d'une part l'augmentation des parts de marché grâce à la réduction du prix, d'autre part l'augmentation de la rentabilité (plus de vente à un prix réduit), enfin la réduction du nombre de concurrents. Les risques sont liés à la guerre des prix qui peut conduire l'organisation dans une situation intenable sur le long terme, le risque que les concurrents offrent des produits différenciés qui attirent les clients, enfin la réduction des moyens affectés à l'innovation.

La stratégie de différenciation : consiste pour l'entreprise à se distinguer de l'offre de ses concurrents (par la technologie, le brevet, la marque, la notoriété, la qualité...) donc des caractéristiques qui confèrent au produit son unicité. La différenciation permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix en rendant son offre difficilement comparable à celle des concurrents.

La différenciation permet à l'entreprise d'obtenir une marge plus élevée, fidéliser les clients, se démarquer des concurrents et de bénéficier d'un monopole temporaire.

Cette stratégie présente des limites en effet elle est coûteuse (innovation permanente). Les entreprises doivent faire face à des risques de contrefaçons...

La stratégie de focalisation ou de concentration : L'entreprise se concentre sur un segment de marché où sa rentabilité sera plus forte que celle des concurrents qui sont par ailleurs peu présent sur le marché. On parle de stratégie de niche. L'entreprise développe ainsi un avantage concurrentiel.

Les avantages résident dans la bonne connaissance du marché, la fidélisation et la capacité à anticiper les besoins de la clientèle. Les limites sont relatives à la disparition de la demande ou des spécificités apportées...

C/ Les modalités de développement stratégique

La croissance interne : l'entreprise se développe à partir de ses propres ressources afin d'acquérir les innovations nouvelles, développer ses compétences fondamentales.

La croissance externe : l'entreprise cherche à obtenir de nouvelles ressources, de nouvelles compétences par acquisition d'autre(s) organisation(s). (fusion, absorption, prise de participation)

croissance conjointe

internationalisation.