



BTS NDRC Année 2 CEJM

**Euridis Business
School**

Thierry GATINES

T.GATINES@EURIDIS.NET

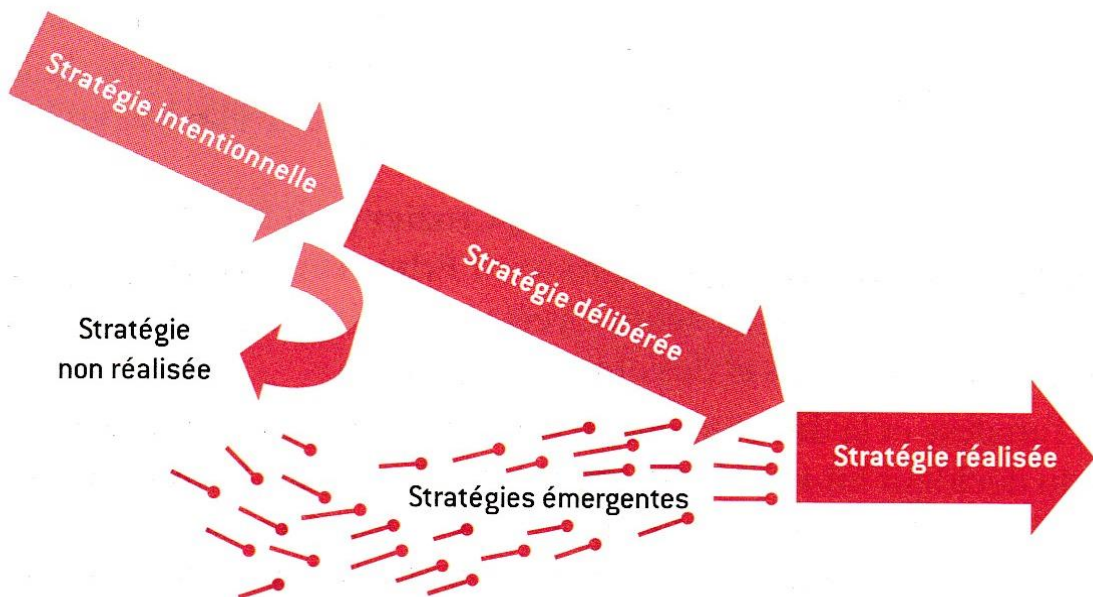
Les décisions stratégiques

Une fois son diagnostic élaboré, l'entreprise décide de la stratégie à mettre en œuvre. Ce choix s'effectue généralement à 2 niveaux : celui de l'activité (faut-il s'y concentrer ou non ?) et celui de la concurrence (faut-il s'y confronter ou non et si oui comment ?).

1 Des choix stratégiques à leur mise en œuvre

Il peut y avoir des différences entre les décisions d'un dirigeant et les réalisations qui en découlent réellement. En effet, que ce soit en raison de facteurs internes (réaction des salariés) ou externes (attitude de la concurrence), ce qui est voulu n'est pas forcément ce qui se produit. Selon **Henry Mintzberg**, on distingue les stratégies :

- **intentionnelle** : celle voulue par les dirigeants ;
- **délibérée** : elle découle de l'intentionnelle et est mise en œuvre ;
- **non réalisée** : elle découlait de l'intentionnelle mais ne s'est pas concrétisée ;
- **émergente** : elle n'était pas prévue mais une circonstance l'a rend réalisable ;
- **réalisée** : elle correspond à la stratégie délibérée et à la stratégie émergente.



2 Les choix stratégiques selon les activités de l'entreprise

A La notion de domaine d'activité stratégique (DAS)

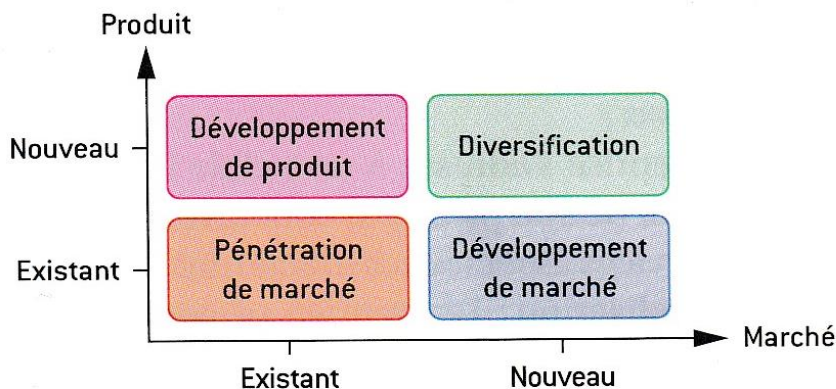
Un DAS est un segment de l'entreprise correspondant à un couple « produit/marché ».

Exemples

- ▶ Le groupe Lafarge a 3 DAS : le ciment, le granulat et le béton.
- ▶ Le groupe Bouygues a 3 DAS : la construction (Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas) ; les media (TF1, TMC, TFX, TF1 Séries Films et LCI) et les télécoms (Bouygues Telecom).

B Spécialisation ou diversification

■ Pour identifier le choix de l'entreprise, il est utile de se référer à la matrice d'Igor Ansoff :



- On repère donc que l'entreprise peut se spécialiser dans son DAS et chercher :
 - une **meilleure pénétration du marché** : le même produit à la même cible mais avec des actions de communication, de promotion... ;
 - un **développement de marché** : un produit existant est décliné pour toucher une nouvelle cible : cosmétique féminin vers le marché des hommes, bricolage professionnel vers les particuliers... ;
 - un **développement de produit** : le nombre de référence dans la gamme s'accroît mais la cible est identique : accessoires connectés pour une console de jeux.
- Si l'entreprise commercialise sur un nouveau marché un nouveau produit (ce qui est donc un nouveau DAS), il y a alors diversification (Orange propose désormais une offre bancaire).

Remarque

Il peut y avoir des difficultés à identifier une stratégie comme relevant de telle ou telle autre catégorie. Cela montre simplement que ces outils utiles ont cette limite.

3 Les choix stratégiques selon la concurrence

■ Que ce soit en se spécialisant au sein de son DAS ou en se diversifiant sur un nouveau, l'entreprise doit ensuite adopter une stratégie par rapport à l'offre concurrente. Pour l'identifier, on peut se référer à l'approche de **Michael Porter** :

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

■ On distingue donc la stratégie de :

- **domination par les coûts** : l'entreprise touche une cible large pour produire/vendre en grande quantité et gagner des parts de marché grâce à une très forte compétitivité prix ;
- **différenciation** : l'entreprise s'adresse à une cible large mais cherche à se positionner différemment de son principal concurrent. Cette différence peut être sur la qualité, les services associés, les fonctionnalités proposées... ;
- **concentration** ou **focalisation** : l'entreprise se contente d'une **niche** sur laquelle elle devient une experte incontournable.

Exemples

- ▶ **Stratégie de domination par les coûts** : Free, Aldi, Décathlon... des prix généralement parmi les plus faibles du marché avec une nécessité de réaliser des économies d'échelle sur une cible large.
- ▶ **Stratégie de différenciation** : le slogan publicitaire d'Intersport « de vraies marques » montre un positionnement opposé à son principal concurrent qui commerciale quasi exclusivement des marques de distributeurs (Décathlon).
- ▶ **Stratégie de concentration** : l'agence immobilière Art et Pierre est spécialisée dans l'immobilier de caractère en Normandie. Les biens qu'elle référence sont sélectionnés avec soin et les acheteurs potentiels relativement ciblés.