

THÈME 6 : LES CHOIX STRATÉGIQUES DE 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.

1. 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 Marté, « 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, **James Gardner March** explique que 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.

2. LA DÉTERMINATION DES CHOIX STRATÉGIQUES

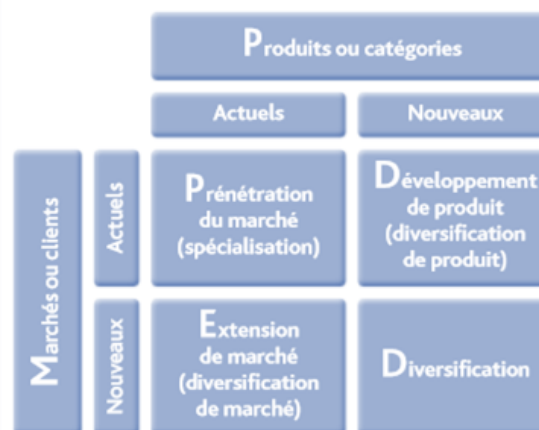
Les choix stratégiques des dirigeants varient selon la taille de l'entreprise, ses activités, ses ressources. À la suite du diagnostic stratégique, l'entreprise confronte ses forces aux opportunités de l'environnement. Elle identifie alors les alternatives stratégiques qui se présentent et évalue leur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

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 :

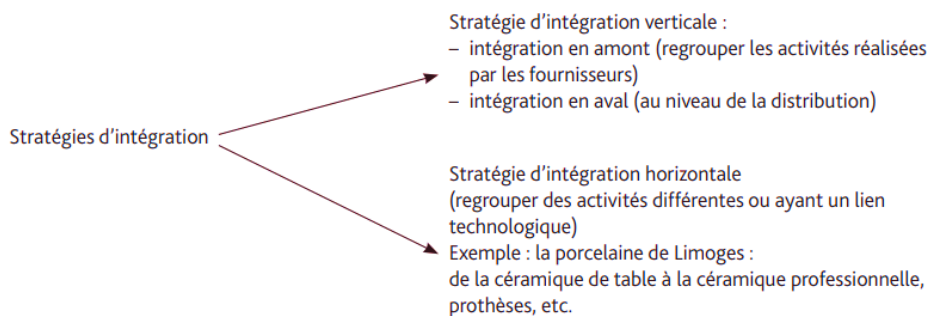
- la **diversification verticale** : l'entreprise va **intégrer** les métiers et les missions de **ses propres clients et/ou fournisseurs** ;
- la **diversification horizontale** : l'entreprise va **se développer** sur des **métiers parallèles à son cœur de métier** actuel ;
- la **diversification concentrique** : 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.



- **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 (ou stratégies génériques ou stratégies concurrentielles)

Les stratégies de domaine, qui concernent chaque domaine d'activité stratégique (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 doter 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 Etroit	Concentration	

Source : L'avantage concurrentiel, Michael Porter, 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 accompagnants 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**.

3. 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 ou Croissance interne	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"> – Élargissement de l'offre (proposer un nouveau produit). – Augmentation des parts de marchés (conquérir un nouveau marché). – Recrutement de nouvelles compétences. – Acquisitions de nouvelles technologies (achat d'un brevet). – Innovations.
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).
Croissance conjointe	Développement qui consiste pour une entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres, tout en restant juridiquement indépendante . 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).	<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	L'internationalisation est une stratégie consistant à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers . 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 . 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.	<ul style="list-style-type: none"> – L'export. – Le partenariat avec une entreprise locale. – L'investissement direct à l'étranger.