

# Chapitre 11 Les choix stratégiques de l'entreprise

---

À l'issue de la démarche stratégique, les choix stratégiques de l'entreprise vont se réaliser à deux niveaux : au niveau global, et au niveau de son ou ses domaines d'activité stratégique. On distingue trois niveaux d'intervention de la stratégie :

- **La stratégie globale**, également appelée « corporate strategy », qui concerne l'entreprise dans son ensemble
- **La stratégie concurrentielle**, également appelée « business strategy » ou stratégie de domaine, qui fait référence aux choix opérés pour chacune des activités d'une entreprise. La stratégie concurrentielle vise à prendre des décisions afin de contrecarrer les concurrents
- **La stratégie fonctionnelle ou opérationnelle**, qui permet d'adapter les deux précédents niveaux aux différentes fonctions de l'entreprise.



## À retenir !

### 1. Comment l'entreprise intervient-elle sur ses différents marchés ?

- Une entreprise peut évoluer sur différents domaines d'activité stratégique (DAS) au sein desquels elle mènera des stratégies différentes.
- La stratégie permet à l'entreprise de détenir et de conserver un avantage concurrentiel dont le caractère est éphémère.

### 2. Quels sont les choix stratégiques au sein d'un domaine d'activité ?

- Au sein d'un domaine d'activité stratégique, l'entreprise peut adopter trois stratégies de domaine : la domination par les coûts, la focalisation et la différenciation.
- L'adoption d'une stratégie de domaine vise à acquérir un avantage concurrentiel.

### 3. Quelles sont les options stratégiques de l'entreprise au niveau global ?

- Au niveau global, l'entreprise peut opter pour la spécialisation ou la diversification.
- Les choix stratégiques peuvent également porter sur les éléments de la chaîne de valeur que l'entreprise souhaite contrôler : on parlera alors d'intégration ou d'externalisation.

### 4. Quelles sont les options stratégiques globales des entreprises ?

- Un domaine d'activité stratégique (DAS) est un ensemble homogène de biens et/ou de services de l'entreprise, destiné à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie.

- À partir de cette définition, il est possible de distinguer deux stratégies globales :
  - La **stratégie de spécialisation** qui consiste à se concentrer sur un seul domaine d'activité stratégique.
  - La **stratégie de diversification** qui au contraire consiste à développer au sein d'une même entreprise plusieurs domaines d'activité.

## 5. Quelles sont les stratégies par domaine ?

- Dans chacun de ses domaines d'activité stratégique, une entreprise peut décider de :
  - **Se différencier** par la sophistication, c'est-à-dire à proposer des produits ou des services à des prix nettement supérieurs à ceux proposés par la concurrence, ou se différencier par épuration, c'est-à-dire rechercher le produit le plus simple dont le coût est souvent le plus bas.
  - **Dominer par les coûts**, ce qui consiste à vendre un produit moins cher que les concurrents.

## 6. Comment externaliser ou intégrer les nouveaux domaines d'activité ?

- L'entreprise doit également gérer sa chaîne de valeur, qui peut être définie comme une série d'activités transformant des inputs (matières premières, ressources et fournitures nécessaires pour produire les produits ou services de l'entreprise) en outputs (produits ou services vendus) achetés par des consommateurs. Ces activités sont interconnectées.
- Pour chacune des activités de cette chaîne, l'entreprise a le choix entre :
  - Intégrer l'activité, c'est-à-dire faire elle-même l'activité
  - Externaliser l'activité, c'est-à-dire avoir recours à des sous-traitants, extérieurs à l'entreprise, pour réaliser cette activité.

## 7. Comment engendrer la croissance de l'entreprise ?

- Afin de développer de nouveaux domaines, une entreprise a le choix entre :
  - Une **croissance interne**, qui représente la création de nouvelles capacités productives ou commerciales
  - Une **croissance externe**, qui passe par l'acquisition de capacités productives ou commerciales déjà existantes.