

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.

1. Repérer et analyser les stratégies globales

La stratégie globale correspond au choix de l'entreprise concernant son périmètre d'activité. Durant son évolution, l'entreprise doit déterminer dans quelle voie se déployer en choisissant entre deux options stratégiques : la spécialisation ou la diversification.

- **La spécialisation** : se concentrer et se renforcer sur une activité stratégique
- **La diversification** : élargir son périmètre d'activité en s'engageant dans de nouvelles activités stratégiques.

Ces deux options stratégiques peuvent se succéder dans le temps.

A. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à se maintenir sur une activité en exploitant des compétences distinctives. Elle peut conduire l'entreprise à développer un produit phare ou une gamme de différents produits. En concentrant son activité et ses ressources sur un seul métier, l'entreprise se place comme un spécialiste sur son marché.

Les avantages de la spécialisation sont les suivants :

- L'entreprise bénéficie d'une image d'expert dans un domaine d'activité
- Elle réalise des économies d'échelle liées à l'expérience acquise
- Elle peut dominer le marché et obtenir une position de leader en se spécialisant
- Sa rentabilité est élevée et en progression si son domaine d'activité est en phase de croissance.

Cependant, se spécialiser n'est pas sans danger pour l'entreprise car :

- Dépendante d'une seule activité, elle ne peut pas compenser avec d'autres activités
- Les perspectives de croissance de cette activité peuvent intensifier la concurrence
- L'entreprise doit absolument intégrer les changements technologiques (innovations) et s'adapter aux évolutions de son environnement pour ne pas être devancée par la concurrence.

B. La stratégie de diversification

La stratégie de diversification consiste, pour une entreprise, à élargir son périmètre d'activité en proposant de nouveaux produits et/ou en s'adressant à de nouveaux marchés. Il existe trois formes de diversification :

- **La diversification produit**, en développant un nouveau produit sur un même marché
- **La diversification marché**, en développant un même produit sur un nouveau marché
- **La diversification totale**, en lançant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

On parle de diversification liée (ou concentrique) quand le développement présente des points communs avec les activités existantes ; ou non liée (ou conglomérale) quand le développement ne présente pas de points communs avec les activités existantes. La stratégie de diversification présente des avantages pour l'entreprise :

- Elle permet de répartir les risques sur plusieurs activités
- Elle améliore la rentabilité de l'entreprise si elle s'oriente vers un domaine porteur
- Elle encourage l'acquisition de nouvelles compétences pour exploiter les nouveaux métiers.

Cependant, la stratégie de diversification présente également des risques :

- **Sur le plan financier** : la diversification nécessite souvent de lourds investissements
- **Sur le plan technologique** : elle réclame d'acquérir de nouvelles compétences
- **Sur le plan organisationnel** : elle peut entraîner un manque de cohérence et de synergies entre les activités.

On distingue communément quatre types de stratégies globales.

La spécialisation	Elle consiste à concentrer l'ensemble des ressources de l'organisation sur la maîtrise et le développement d'un seul métier. En mai 2018, les actionnaires qataris du groupe Lagardère ont demandé à Arnaud Lagardère de se spécialiser sur les deux principaux domaines d'activité qui caractérisent le groupe à savoir l'édition et le « travel retail » au détriment des médias et du sport. Cette volonté de l'actionnariat va probablement se matérialiser par un recentrage sur ces activités.
La diversification	Elle vise, au contraire, à développer plusieurs métiers de manière conjointe. Le cas du groupe Bouygues illustre ce propos. En effet, le groupe est à la fois présent sur le secteur des BTP (Bouygues construction, Colas, Bouygues Immobilier), mais également sur le secteur des médias avec TF1 et sur celui de la téléphonie mobile avec Bouygues Telecom.
L'externalisation	Elle consiste à faire appel à un prestataire extérieur pour réaliser une activité que l'on ne juge plus stratégique. Par exemple aujourd'hui, la plupart des entreprises externalisent la comptabilité de leurs structures. De même, les constructeurs automobiles travaillent en collaboration avec de nombreux équipementiers.
L'intégration	Elle consiste, au contraire, à étendre le périmètre d'action de l'entreprise en amont ou en aval de sa filière. Autrement dit, l'entreprise décidera de gérer ses approvisionnements de matières ou son circuit de distribution afin d'entrer en contact direct avec ses clients.

2. Caractériser l'avantage concurrentiel

Lors de la démarche stratégique, l'entreprise définit son avantage concurrentiel lui permettant de se démarquer de la concurrence. Les choix stratégiques de l'entreprise permettent d'exploiter cet avantage concurrentiel.

A. Définition de l'avantage concurrentiel

Une entreprise détient un avantage concurrentiel lorsqu'elle maîtrise ses compétences distinctives mieux que ses concurrents et procure à ses clients un produit qui offre davantage de valeur. L'avantage concurrentiel se détermine en étudiant la façon dont l'entreprise crée de la valeur dans son environnement.

Cette différence de valeur peut reposer sur :

- L'obtention de coûts faibles avec la proposition de prix plus bas à la clientèle pour des produits comparables (ex. : les meubles Ikea)
- La différenciation qui conduit à faire percevoir le produit comme différent aux yeux des clients à travers les éléments suivants
- Une meilleure maîtrise de la technologie (ex. : les enceintes Bose)
- Les compétences du personnel (ex. : la finition à la main des carrés de soie Hermès)
- Les caractéristiques du produit (qualité, image, marque...) qui répondent aux attentes des clients (ex. : le soda Coca-Cola).

B. Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel

Mais la détention d'un avantage concurrentiel est souvent temporaire car les concurrents vont tenter de l'imiter voire même de le dépasser.

Le caractère éphémère de l'avantage concurrentiel dépend aussi de l'incertitude de l'environnement avec l'arrivée de nouveaux acteurs et du rythme des innovations technologiques.

Pour être durable, un avantage concurrentiel va devoir détenir certaines caractéristiques :

- **L'avantage concurrentiel** doit être difficilement imitable par la concurrence
- **L'avantage concurrentiel** doit être perçu par les clients
- **L'avantage concurrentiel** doit créer davantage de valeur que l'offre concurrente.

3. Identifier les domaines d'activité stratégique

Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous-partie de l'entreprise regroupant un ensemble homogène de biens et de services qui utilisent une technologie identique et visent un même marché. Une entreprise peut avoir un ou plusieurs DAS.

La segmentation stratégique va permettre le découpage du ou des métiers de l'entreprise en domaines d'activité stratégique. L'entreprise va ainsi pouvoir se battre spécifiquement contre ses concurrents sur chacun de ses DAS. Pour se découper en DAS, l'entreprise peut utiliser des critères de segmentation pour avoir des groupes d'activités homogènes :

- La concurrence
- Les clients
- Les besoins satisfaits
- Le marché
- Les ressources utilisées
- La technologie.

4. Repérer et analyser les stratégies de domaine

Après avoir défini sa stratégie globale, l'entreprise doit choisir l'option stratégique qu'elle va conduire pour chacun de ses domaines d'activité stratégique afin de faire face à la concurrence. Les entreprises peuvent avoir recours à trois stratégies de domaine :

- La stratégie de domination par les coûts
- La stratégie de différenciation
- La stratégie de concentration, appelée également « focalisation ».

A. La stratégie de domination par les coûts

La stratégie de domination par les coûts consiste à réduire les coûts pour proposer des prix plus bas que ceux des concurrents pour une offre de même valeur, afin d'attirer davantage de clients et d'obtenir une position dominante sur le marché.

La stratégie de domination par les coûts présente de nombreux avantages pour une entreprise :

- Elle favorise le développement sur un marché en attirant la clientèle grâce aux prix bas
- Elle permet d'éliminer la concurrence et de dominer le marché grâce à des prix plus bas
- Les prix bas empêchent l'entrée de nouveaux acteurs sur le marché (barrière à l'entrée).

La stratégie de domination par les coûts présente également des limites :

- L'image de l'entreprise risque de se dégrader si les clients associent les prix bas à une baisse de la qualité ou de la sécurité des produits
- La pratique des prix bas peut déclencher une guerre des prix sur le marché
- Le marché peut être saturé et entraîner une baisse du volume des ventes, et, à terme, cela conduira à une baisse de la rentabilité de l'entreprise.

B. La stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation consiste à se démarquer de la concurrence en offrant un produit qui présente des caractéristiques perçues comme uniques aux yeux des clients.

La différenciation peut se faire selon deux moyens :

- **Par épuration** en proposant pour un prix réduit une offre dont la valeur est perçue comme inférieure à celle des concurrents (appelée aussi *low cost*). Le client ne veut pas payer pour le superflu
- **Par sophistication** en proposant à ses clients une offre perçue comme supérieure et unique afin de justifier un prix de vente plus élevé. La différence peut porter sur la qualité, le conditionnement, les services associés, la technologie, la distribution, l'image de la marque...

La stratégie de différenciation permet :

- De se protéger de la concurrence et de se créer un monopole temporaire
- D'attirer la clientèle à travers des caractéristiques perçues comme uniques par les clients
- De se développer sur un marché grâce aux prix plus élevés ou plus bas.

Cependant, la stratégie de différenciation risque d'être temporaire pour plusieurs raisons :

- ❖ **La différenciation par sophistication** est souvent onéreuse pour l'entreprise car elle nécessite des moyens financiers et matériels importants (innovation, communication, formation...)
- ❖ **La différenciation** risque de se banaliser avec le temps et les changements de l'environnement
- ❖ **La différenciation** peut être imitée par les concurrents ou faire l'objet de contrefaçon.

C. La stratégie de focalisation (ou de concentration)

La stratégie de focalisation consiste à se limiter à un segment de marché spécifique (produits, clientèle ou zone géographique) pour se protéger des assauts de la concurrence, en proposant une offre différente qui

ne peut intéresser qu'une clientèle réduite. Elle peut reposer sur un avantage concurrentiel qui est fondé soit sur les coûts, soit sur la différenciation du produit.

Elle convient plutôt aux petites structures ou à de nouveaux entrants sur un marché.

En exploitant un segment limité, l'entreprise connaît mieux les besoins de sa clientèle et peut ainsi répondre parfaitement aux attentes des clients mais elle présente des risques :

- Le segment de marché exploité par l'entreprise peut attirer la convoitise d'autres entreprises
- L'entreprise est dépendante du segment de marché et ne peut compenser avec d'autres
- Le segment de marché peut devenir trop étroit pour assurer le développement de l'entreprise
- La demande des clients peut évoluer et ne plus correspondre à l'offre de l'entreprise.

4. Analyser la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil décomposant les activités de l'entreprise en deux catégories. Elle distingue les activités principales des activités de soutien.

- **Les activités principales** sont celles participant à la création matérielle des produits en passant par la commercialisation et la proposition de services associés.
- **Les activités de soutien** viennent en appui aux activités principales en leur fournissant un support indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. Par ailleurs, ces activités sont généralement transversales au sein de l'entité.

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui sont sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise car ce sont celles générant le plus de marge ou le plus de valeur aux yeux des parties prenantes. Par exemple, la logistique est l'activité la plus créatrice de valeur pour un groupe comme Amazon car les délais de livraison et l'acheminement des produits sont autant d'étapes qu'il est indispensable de mener à bien de manière efficiente.

De plus, ces étapes permettent au groupe de se différencier de ses concurrents principaux. Cette mise en valeur permet également à l'entreprise d'identifier les activités qui, au contraire, nuisent à la création de valeur. Un dysfonctionnement au niveau de la logistique peut ralentir les cadences de production et dégrader l'image de l'entreprise. Une telle analyse incitera alors l'entreprise à externaliser ces activités.

La chaîne de valeur est donc un outil permettant de déterminer la capacité d'une entreprise à détenir un avantage concurrentiel qui lui confèrera une supériorité sur ses concurrents. Toutefois, bien que détenant un avantage concurrentiel, l'entreprise doit veiller à le conserver car ce dernier est éphémère.