C 14 Le processus de décision et les choix stratégiques de l'entreprise

À la suite du diagnostic stratégique, l'entreprise va confronter ses forces aux opportunités de l'environnement et identifier alors les choix stratégiques qui se présentent. Elle va prendre les décisions qui lui paraissent être les meilleures afin d'orienter son activité et d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Au niveau des options stratégiques, la décision va se prendre au niveau global et au niveau de son (ou ses) domaine(s) d'activité stratégique.

1. Présenter les étapes de la décision stratégique

A. Les différents types de décisions

La décision est un processus parfois complexe qui permet d'aboutir à un choix en fonction d'informations disponibles.
Fondateur de la stratégie d'entreprise, Igor Ansoff (1918-2002) a proposé une classification des décisions en distinguant les décisions de nature stratégique, tactique et opérationnelle :
– les **décisions stratégiques** sont des décisions complexes qui engagent l'entreprise sur le long terme et conditionnent, la plupart du temps, sa survie. Elles sont rares, coûteuses et difficilement réversibles. Elles sont prises au plus haut niveau hiérarchique (direction générale, dirigeant de PME…) ;
– les **décisions tactiques** (ou de pilotage) engagent l'entreprise à moyen terme, sont réversibles et prises soit au niveau hiérarchique supérieur (comme les décisions stratégiques), soit à un niveau hiérarchique intermédiaire qui relève de l'encadrement supérieur (directeur d'une agence de voyages appartenant à un réseau, par exemple) ;
– les **décisions opérationnelles** sont facilement réversibles, très fréquentes et courantes. Elles n'engagent l'entreprise qu'à court terme et de façon limitée. Elles peuvent être prises à tout niveau hiérarchique.

B. Le processus de décision et la rationalité limitée du décideur

Selon le modèle IMC de l'économiste Herbert Simon (prix Nobel d'économie en 1978), toute décision est un processus complexe correspondant à trois étapes successives :
1) **I, la phase d'intelligence**, c'est-à-dire la prise de conscience d'un problème nécessitant une prise de décision, la recherche d'informations pour analyser et comprendre le problème ;
2) **M, la phase de modélisation**, c'est-à-dire la recherche, la conception et l'étude des solutions possibles ;
3) **C, la phase de choix** ou de sélection de la meilleure solution compte tenu des contraintes.
Simon remarque aussi que le décideur fait preuve d'une rationalité limitée. En effet, il ne prend jamais la décision optimale puisque l'environnement est complexe et qu'il ne peut prendre en compte toutes les données. La cohérence des décisions est également limitée par d'autres facteurs comme le budget restreint, le temps limité, l'émotivité et la personnalité du décideur… Il s'arrêtera donc à une décision lui paraissant satisfaisante.

D'après Cyert et March, les décisions sont aussi souvent le fruit de négociations entre groupes d'individus poursuivant des objectifs différents.

C 14 Le processus de décision et les choix stratégiques de l'entreprise

2. Identifier les caractéristiques de la stratégie

A. La stratégie

La stratégie correspond aux choix de l'entreprise qui concernent son métier, son offre de biens et de services et sa couverture géographique, dans le but de créer de la valeur et de satisfaire ses parties prenantes.

La stratégie présente plusieurs caractéristiques :
– elle engage l'organisation sur le long terme et elle est difficilement réversible ;
– elle dépend de la finalité de l'entreprise et doit répondre aux attentes de ses parties prenantes ;
– elle consiste à faire des choix concernant les activités et sa couverture géographique ;
– elle mobilise des ressources importantes sur le plan financier, humain ou matériel ;
– elle permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement.

Pour aller plus loin
Une vidéo pour découvrir la définition de la stratégie selon Frédéric Fréry (durée 2 minutes) : « Qu'est-ce que la stratégie »,
https://www.canal-u.tv/video/tvdma/qu_est_ce_que_la_strategie.10513

B. Les facteurs de contingence

L'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie peuvent être influencées par des facteurs de contingence, qui sont des éléments internes ou externes agissant sur la prise de décision. L'entreprise doit s'adapter à ces facteurs de contingence, évolutifs et souvent imprévisibles.

Au sein de l'entreprise, on peut distinguer divers facteurs internes de contingence :
– **son âge** : au fil des ans, l'entreprise a tendance à mettre en place des procédures et des façons de faire qui vont ralentir la prise de décision et sa capacité d'adaptation. À l'inverse, les jeunes entreprises sont plus réactives car moins formalisées ;
– **sa taille** : elle influence le choix des moyens à mettre en œuvre dans le cadre du plan stratégique (une grande entreprise aura des objectifs plus ambitieux qu'une petite entreprise) ;
– **le pouvoir** : le style de management, la personnalité des dirigeants, l'ambiance de travail, la répartition du pouvoir ont un impact sur la prise de décision et les choix stratégiques.

L'environnement constitue les facteurs externes de contingence :
– l'évolution des clients, des concurrents… ;
– le progrès technique ;
– la législation… ;
– la conjoncture économique…

3. Identifier et analyser la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise au niveau global

Au niveau de la stratégie globale, plusieurs alternatives stratégiques s'offrent à l'entreprise :
– Quelle voie de développement retenir : spécialisation ou diversification ?
– Que faire moi-même et que confier à d'autres : intégration ou externalisation ?

C 14 Le processus de décision et les choix stratégiques de l'entreprise

A. Les stratégies globales de spécialisation ou de diversification

1. *La stratégie de spécialisation*

La stratégie de spécialisation consiste à se maintenir sur un seul domaine d'activité stratégique en exploitant des compétences distinctives. Elle peut conduire l'entreprise à développer un produit phare ou à proposer 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'un seul domaine d'activité et ne peut pas compenser avec une autre gamme de produits ;
– les perspectives de croissance de ce domaine d'activité peuvent attirer des concurrents de taille plus importante et 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.

2. *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.
Selon la matrice « produits/marchés » d'Igor Ansoff, il existe trois formes de diversification :
– la diversification marché, en développant un même produit sur un nouveau marché ;
– la diversification produit, en développant un nouveau produit sur un même 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 domaines d'activité ;
– 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 : un manque de cohérence et de synergies entre les activités.

B. Les stratégies globales d'intégration ou d'externalisation

1. *La stratégie d'intégration*

La stratégie d'intégration consiste, pour l'entreprise, à accomplir en interne ses activités au lieu de les confier à un partenaire externe. Elle peut prendre deux directions :
– **l'intégration vers l'amont**, lorsque l'entreprise se développe dans des activités situées en amont de son activité principale, comme réaliser des activités effectuées par les fournisseurs ;

– l'**intégration vers l'aval**, si l'entreprise réalise des activités en aval par les distributeurs (la commercialisation, le SAV…) ou les clients (livraison, installation…).
L'intégration complète est appelée « stratégie de filière » lorsque toutes les activités, de l'approvisionnement jusqu'à la distribution, sont maîtrisées par la même entreprise.

La stratégie d'intégration présente des avantages pour l'entreprise :
– elle accroît sa rentabilité en supprimant les marges des intermédiaires (fournisseurs…) ;
– elle accroît sa taille ainsi que son pouvoir de négociation sur le marché ;
– elle sécurise les approvisionnements sur le plan de la qualité, de la quantité et des coûts ;
– elle apporte une garantie des débouchés et un contrôle de son image auprès des clients.

Cependant, la stratégie d'intégration présente également des risques :
– elle nécessite des investissements souvent élevés afin d'intégrer une activité ;
– la maîtrise de plusieurs activités peut entraîner des rigidités dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi qu'une perte de flexibilité.

2. *La stratégie d'externalisation*

La stratégie d'externalisation consiste à confier la réalisation d'une activité ou de plusieurs activités à un prestataire plutôt que de les réaliser en interne. Elle permet de préserver ses ressources et ses compétences pour les concentrer sur son cœur de métier.
Toutes les activités de l'entreprise sont concernées par l'externalisation, à condition qu'elles n'appartiennent pas à son cœur de métier et ne soient pas essentielles pour la détention d'un avantage concurrentiel. Les principaux avantages de l'externalisation sont de :
– réduire les coûts : le prestataire supporte les charges de fonctionnement et réalise les investissements nécessaires pour mettre en œuvre l'activité (locaux, matériels…) ;
– bénéficier de compétences d'expert en confiant les activités à des spécialistes ;
– avoir de la flexibilité : faire faire les activités permet d'ajuster les besoins de l'entreprise en fonction des variations de la demande, c'est le prestataire qui subit les fluctuations.

Cependant, externaliser des activités peut présenter certains risques :
– la perte du savoir-faire externalisé : si l'externalisation concerne une activité stratégique, l'entreprise risque de ne plus maîtriser les compétences liées à cette activité ;
– la dépendance envers le prestataire : en externalisant la réalisation d'activités, l'entreprise devient dépendante de la performance du prestataire externe (baisse de la qualité…).

4. Identifier et analyser la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise au niveau de ses domaines d'activité

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 d'établir et de conforter son ou ses avantages concurrentiels et faire face à la concurrence.
Selon Michael Porter, 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 ».

TH 06 Les choix stratégiques de l'entreprise

C 14 Le processus de décision et les choix stratégiques de l'entreprise

A. 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.

B. Les stratégies de domaines d'activité

1. *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).

Pour pratiquer des prix plus bas que la concurrence, il faut maîtriser les coûts :
– en comprimant ses dépenses au minimum depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution ;
– en rationalisant son organisation du travail pour optimiser son fonctionnement ;
– en jouant sur le volume des ventes afin de répartir les charges fixes sur un grand volume de manière à réduire le coût de production unitaire et bénéficier alors d'économies d'échelle ;
– en agissant sur le volume des achats pour profiter de tarifs bas auprès des fournisseurs.

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 ;
– la maîtrise des coûts ne doit pas être mise en œuvre au détriment de l'innovation, au risque de voir les produits de l'entreprise dépassés sur le plan technologique par la concurrence ;
– cette stratégie ne convient pas à tous les biens et services, notamment ceux où la qualité et le conseil sont des éléments essentiels (exemples : luxe, haute technologie).

1. *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.
Cette différenciation peut porter sur la qualité, le conditionnement, les services associés, la technologie, la distribution, l'image de la marque…La 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 et d'augmenter les marges grâce aux prix plus élevés ;
– d'échapper à une guerre des prix entre les concurrents.

Pour proposer cette offre différente aux yeux des clients, la stratégie de différenciation nécessite d'investir dans la recherche et le développement, la qualité, la formation du personnel, la communication, et d'innover sur le plan technique et commercial.
Pour que cette stratégie soit durable, le facteur de différenciation doit être visible par les clients afin qu'ils soient prêts à payer un prix plus élevé, difficile à imiter par la concurrence.

Cependant, la stratégie de différenciation risque d'être temporaire pour plusieurs raisons :
– la différenciation est souvent onéreuse pour l'entreprise car elle nécessite des moyens financiers et matériels importants (innovation, communication, formation…) ;
– elle risque de se banaliser avec le temps et les changements de l'environnement ;
– elle peut être imitée par les concurrents ou faire l'objet de contrefaçon.

2. *La stratégie de focalisation*

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.

5. Identifier et analyser la pertinence des modalités de croissance de l'entreprise

A. Les modalités de croissance de l'entreprise

Quelle que soit l'option stratégique choisie, l'entreprise va se développer par croissance interne, externe ou conjointe, et mener sa stratégie au niveau national ou international.

B. La croissance interne de l'entreprise

La croissance interne consiste, pour l'entreprise, à investir à l'aide de ses propres moyens pour accroître ses capacités de production en achetant de nouveaux outils de production et en embauchant des salariés. Cette modalité permet :
– de garder son indépendance ;
– de favoriser un développement progressif en minimisant les risques liés à une croissance trop rapide comme des difficultés d'organisation ;
– d'augmenter sa part de marché et de se renforcer sur son secteur.

C. La croissance externe et la croissance conjointe de l'entreprise

1. *La croissance externe*

La croissance externe permet à l'entreprise d'accroître sa capacité de production et son chiffre d'affaires en profitant de ressources et de compétences d'autres entreprises.
La croissance externe prend la forme d'une prise de participations dans le capital d'une entreprise ou de l'achat complet d'une autre entreprise, ce qui conduit à une augmentation de

la taille de l'entreprise et/ou de son périmètre d'activité. Cette croissance, plus rapide, permet de s'implanter sur un nouveau marché et de réduire la concurrence.

2. *La croissance conjointe*

La croissance conjointe consiste à coopérer sous forme contractuelle avec une autre entreprise en restant juridiquement indépendant. Sans s'engager de manière définitive, il s'agit de mettre en commun des moyens humains, financiers, technologiques… Cela prend la forme :
– soit d'un **partenariat stratégique** : une collaboration entre entreprises non concurrentes ;
– soit d'une **alliance stratégique** : une collaboration entre entreprises concurrentes.
D'après Dussauge et Garrette (1991), on peut définir les alliances stratégiques comme des « associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en concordant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ».

La croissance conjointe consiste à s'associer avec une autre entreprise pour :
– élargir son portefeuille de compétences ;
– faciliter une diversification vers des activités complémentaires ;
– réaliser des économies d'échelle sur un produit, un processus de fabrication ou un projet commun.

D. L'internationalisation de l'entreprise

L'internationalisation consiste à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers. Pour s'internationaliser, l'entreprise peut opter pour des exportations, des investissements directs à l'étranger (IDE) ou créer des partenariats locaux.
Un IDE consiste, pour l'entreprise, à créer ou à racheter une unité de production ou de commercialisation dans le pays où elle souhaite s'implanter. L'internationalisation consiste à s'implanter dans d'autres pays que le territoire national et vise à :
– s'assurer de nouveaux débouchés lorsque le marché national est saturé ;
– se positionner sur des marchés émergents de façon à se procurer un avantage concurrentiel ;
– bénéficier d'une main-d'œuvre moins chère et/ou plus qualifiée ;
– et/ou se rapprocher de ses sources d'approvisionnement.