

QUESTION 12– A quel niveau s’opèrent les choix stratégiques ?

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 2 options stratégiques :

- 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 2 options stratégiques peuvent se succéder dans le temps (Ex : Groupe Accor)

A. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à se maintenir sur une activité en exploitant des compétences distinctives. En concentrant son activité et ses ressources sur un seul métier, reconnue comme **un spécialiste sur son marché** l’entreprise peut développer un produit phare ou une gamme de différents produits (Ex : Coca-Cola spécialiste Soda)

Les avantages de la spécialisation sont :

- 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.

Les risques de la spécialisation sont :

- 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 3 formes de diversification :

- la **diversification produit**, en développant 1 nouveau produit sur 1 même marché ;
- la **diversification marché**, en développant 1 même produit sur 1 nouveau marché ;
- la **diversification totale**, en lançant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés.

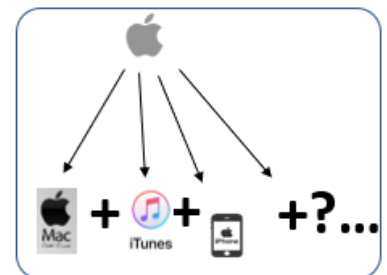
On parle de **diversification liée (ou concentrique)** quand le développement présente des points communs avec les activités existantes ; ou **non liée (ou conglomerale)** quand il est sans point commun avec les activités existantes.

Les avantages de la stratégie de diversification 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.

Les risques de la stratégie de diversification pour l’entreprise :

- 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.



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 une offre à prix plus bas à la clientèle pour des produits comparables (ex : Ikea) ;
- la différenciation qui conduit à faire percevoir le produit comme différent aux yeux des clients à travers :
 - 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 produit (qualité, image, marque...) qui répondent aux attentes des clients (ex : CocaCola).

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, voir 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 D.A.S.

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 besoins satisfaits ;
- les ressources utilisées ;
- les clients ;
- le marché ;
- 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 obtenir une position dominante.

Les avantages de la stratégie de domination par les coûts pour l'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).

Les limites de la stratégie de domination par les coûts pour l'entreprise :

- l'image de l'entreprise risque de se dégrader si les clients associent les prix bas à une baisse de la qualité /sécurité
- la pratique des prix bas peut déclencher une guerre des prix sur le marché ;
- le marché peut être saturé et entraîner une baisse des ventes, donc à terme, 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 épuración 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.

Lexique

- **Avantage concurrentiel** : capacité pour une entreprise de créer davantage de valeur que ses concurrents.
- **Domaine d'activité stratégique (DAS)** : sous-partie de l'entreprise regroupant un ensemble de biens et services homogènes.
- **Différenciation** : obtention d'un avantage concurrentiel en introduisant une différence perçue comme unique aux yeux des clients.
- **Diversification** : consiste à s'engager dans de nouveaux domaines d'activité stratégique.
- **Domination par les coûts** : consiste à réduire les coûts pour proposer des prix plus bas que ceux de la concurrence pour une offre de même valeur.
- **Spécialisation** : consiste à maintenir l'entreprise dans un seul domaine d'activité stratégique.
- **Stratégie de domaine** : stratégie de l'entreprise dans une activité particulière ou un domaine d'activité stratégique. Il existe trois stratégies de domaine : domination par les coûts, différenciation, concentration (ou focalisation).
- **Stratégie globale** : choix de l'entreprise concernant son périmètre d'activité (spécialisation sur un seul domaine d'activité ou diversification vers de nouvelles activités).

VIDEOS / TH3 Ch12 - A quel niveau s'opèrent les choix stratégiques ?

