

Les choix stratégiques opérés par l'entreprise

Thème 6 du programme, question 6.2 : quels sont les choix stratégiques opérés par l'entreprise ? Le diagnostic du chapitre précédent a dit où en est l'entreprise ; ce chapitre présente les décisions qui en découlent : le découpage en domaines d'activité, les stratégies globales qui fixent le périmètre de l'entreprise, les stratégies de domaine qui définissent comment affronter les concurrents, les modalités de croissance et, enfin, les critères qui permettent de juger de la pertinence d'un choix.

La décision stratégique : étapes et niveaux

Une **décision stratégique** engage l'entreprise sur le long terme, mobilise des ressources importantes et se révèle difficilement réversible ; elle est prise par la direction (présidente de SAS, gérant de SARL, cofondateurs) et répond au diagnostic du chapitre précédent. Elle se distingue des décisions tactiques (moyen terme, par les responsables de fonction) et opérationnelles (court terme, par les équipes).

Niveau de décision	Horizon	Qui décide	Exemple Les Jardins de Tessier
Stratégique	3 à 10 ans, difficilement réversible	Direction (gérant, associés)	S'implanter à Valence
Tactique	1 à 3 ans	Responsables de fonction	Réorganiser les rayons, lancer la vente en ligne
Opérationnelle	Jour, semaine, mois	Équipes, chefs d'équipe	Planning des saisonniers, commande d'engrais

La décision stratégique suit des **étapes** : constat issu du diagnostic, recherche des options possibles, évaluation de chacune (chiffres et critères qualitatifs), choix, puis mise en œuvre et contrôle. Les choix se prennent à deux **niveaux** : au niveau global de l'entreprise (quels métiers, quels marchés, quel périmètre ?) et au niveau de chaque domaine d'activité (comment y affronter les concurrents ?).

Les domaines d'activité stratégiques

Un **domaine d'activité stratégique (DAS)** est un sous-ensemble homogène de l'activité de l'entreprise, qui partage les mêmes facteurs clés de succès, les mêmes concurrents et les mêmes technologies, et pour lequel une stratégie propre peut être définie. La **segmentation stratégique** découpe l'entreprise en DAS ; elle ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui découpe les clients d'un même marché.

Entreprise	Domaines d'activité stratégiques	Pourquoi des DAS distincts
Vélocité	Vélos pour les magasins spécialisés (B to B) ; vente en ligne aux particuliers (B to C) ; demain, batteries	Clients, circuits de distribution et facteurs clés de succès différents (référencement et marges pour les magasins, service et livraison pour le site)
Les Jardins de Tessier	Jardinerie pour les particuliers ; pépinière pour les paysagistes et les collectivités	Concurrents différents (jardinerie de chaîne contre pépinières de gros), logique de prix et de volumes différente
Kooma	Service aux particuliers (commission par trajet) ; abonnements d'entreprises	Modèles de revenus et interlocuteurs distincts

Définir les DAS permet de répartir les ressources entre eux (investir, maintenir, abandonner) et de choisir une stratégie adaptée à chacun : la vente en ligne de Vélocité n'affronte pas les mêmes concurrents que ses ventes aux magasins.

Les stratégies globales

Les **stratégies globales** (ou d'entreprise) portent sur le périmètre des activités : sur quels métiers, quels maillons de la filière et quels territoires l'entreprise veut-elle être présente ?

Stratégie globale	Définition	Avantages	Limites
Spécialisation	Concentrer les ressources sur un seul métier (éventuellement en l'étendant à de nouveaux segments ou territoires)	Effet d'expérience, compétences approfondies, image claire	Dépendance à un seul marché ; vulnérabilité si la demande se retourne
Diversification	Entrer dans un nouveau domaine d'activité ; liée (concentrique) si elle partage des ressources avec le métier d'origine, conglomerale sinon	Répartition des risques, relais de croissance, synergies	Dispersion, nouveaux concurrents à affronter, compétences à acquérir
Intégration verticale	Réaliser soi-même une activité située en amont (fournisseurs) ou en aval (distribution) de la filière	Sécurité des approvisionnements ou des débouchés, marge captée, indépendance	Investissements lourds, charges fixes, rigidité
Externalisation	Confier à un prestataire une activité auparavant réalisée en interne (sous-traitance, impartition)	Souplesse, recentrage sur les compétences distinctives, coûts variables	Dépendance au prestataire, perte de savoir-faire, qualité à contrôler
Internationalisation	Développer l'activité hors du marché national (exportation, implantation, partenariat local)	Nouveaux marchés, volumes, étalement des risques	Coûts d'adaptation, risque de change, réglementation étrangère

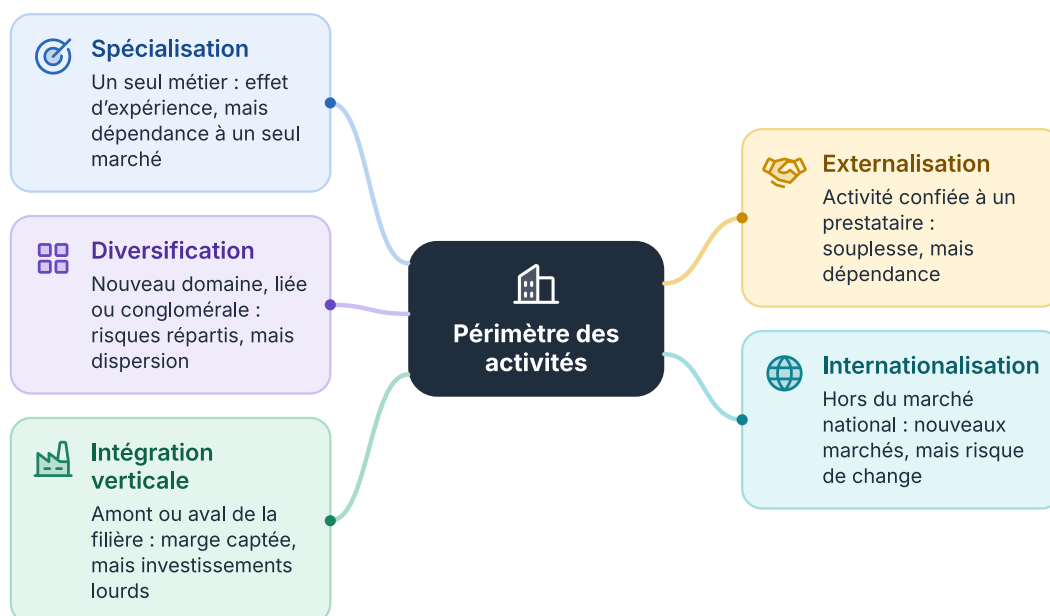


Schéma 1. Les cinq stratégies globales : sur quels métiers, quels maillons de la filière et quels territoires être présent ?

Exemple chiffré. Les Jardins de Tessier achètent 500 arbustes en pot par an à un grossiste 290 € pièce. Les produire eux-mêmes (intégration vers l'amont) coûterait 180 € de charges variables par arbuste et 40 000 € de charges fixes par an, pour un investissement de 120 000 € en serres. Coût unitaire interne : $(500 \times 180 + 40\,000) \div 500 = 260$ € ; l'économie annuelle est de $500 \times (290 - 180) - 40\,000 = 15\,000$ €, soit un délai de récupération de $120\,000 \div 15\,000 = 8,00$ ans et une rentabilité de 12,50 % par an. Le gain est réel mais lent : l'intégration ne se justifie que si l'approvisionnement est aussi un enjeu de qualité ou de sécurité.

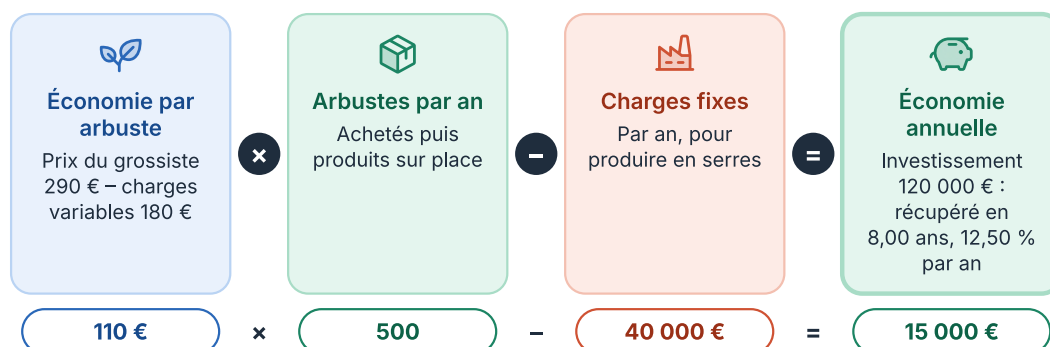


Schéma 2. L'économie annuelle d'une intégration vers l'amont ; exemple chiffré des arbustes des Jardins de Tessier : 500 arbustes achetés 290 € ou produits pour 180 € de charges variables, avec 40 000 € de charges fixes.

Les stratégies de domaine

Les **stratégies de domaine** (ou concurrentielles, Porter) définissent, pour chaque DAS, la manière d'obtenir un avantage concurrentiel face aux rivaux. Porter en distingue trois, dites génériques.

Stratégie de domaine	Principe	Conditions de réussite	Exemple
Domination par les coûts	Obtenir le coût unitaire le plus bas du secteur (volumes, effet d'expérience, automatisation, achats) pour vendre moins cher ou dégager plus de marge	Taille, standardisation, contrôle strict des coûts	Leader du VAE : vélos standardisés produits en grande série
Différenciation	Proposer une offre perçue comme unique (qualité, design, service, image) qui justifie un prix supérieur	Compétence distinctive, innovation, marque	Vélocité : design, légèreté, fabrication française
Focalisation (concentration)	Se limiter à un segment étroit (clientèle, zone, produit) et y appliquer une logique de coûts ou de différenciation	Segment identifiable, concurrents généralistes peu présents	Les Jardins de Tessier : végétaux adaptés à la sécheresse pour les collectivités

Porter met en garde contre l'« enlèvement dans la voie médiane » : une entreprise ni la moins chère ni la plus différenciée ne dégage pas d'avantage durable. Le choix de domaine doit être cohérent avec le diagnostic : Vélocité, avec moins de 2 % du marché, ne peut rivaliser sur les coûts avec le leader ; sa compétence distinctive en design impose la différenciation.



Schéma 3. Les stratégies génériques de Porter : un avantage par les coûts ou par la différenciation, sur l'ensemble du marché ou sur un segment étroit.

Les modalités de croissance

Une fois l'orientation choisie, l'entreprise décide **comment** grandir : par ses propres moyens, en rachetant ou en s'alliant. Ce sont les **modalités de croissance**.

Modalité	Définition	Avantages	Limites
Croissance organique (interne)	Développer soi-même de nouvelles capacités : investissements, recrutements, nouveaux produits	Maîtrise, progressivité, culture préservée, coût étalé	Lenteur, concurrents qui avancent pendant ce temps
Croissance externe	Acquérir ou fusionner avec une entreprise existante (rachat d'actions, de fonds de commerce, fusion-absorption)	Rapidité, part de marché et compétences immédiates, élimination d'un concurrent	Prix élevé, intégration difficile des équipes et des systèmes, contrôle des concentrations possible
Croissance conjointe	Coopérer avec une entreprise indépendante : alliance entre concurrents, partenariat avec un non-concurrent, coentreprise (filiale commune), franchise	Ressources partagées, investissement et risque limités, apprentissage	Contrôle partagé, dépendance, conflits d'intérêts, fuite de savoir-faire

Exemple. Pour s'internationaliser, Kooma peut ouvrir seule un bureau à Bruxelles (organique), racheter une petite application belge de covoiturage avec ses 15 000 utilisateurs (externe) ou s'allier à un opérateur de transport belge qui apporte sa clientèle d'entreprises (conjointe). Le choix dépend de la vitesse souhaitée, des fonds disponibles et du degré de contrôle voulu.



Schéma 4. Trois façons de grandir, illustrées par l'internationalisation de Kooma en Belgique : le choix dépend de la vitesse souhaitée, des fonds disponibles et du degré de contrôle voulu.

Évaluer la pertinence d'un choix stratégique

Un choix stratégique s'évalue avant d'être arrêté, puis se contrôle après sa mise en œuvre. Trois critères qualitatifs complètent les calculs de rentabilité.

Critère	Question	Outils et indicateurs
Pertinence	L'option répond-elle au diagnostic : exploite-t-elle une force ou une opportunité, corrige-t-elle une faiblesse, réduit-elle une menace ?	SWOT, forces de Porter, facteurs clés de succès
Faisabilité	L'entreprise a-t-elle les ressources financières, humaines et techniques ?	Capacité d'autofinancement et d'emprunt, compétences disponibles (GPEC), délais
Acceptabilité	Les parties prenantes (associés, salariés, banques, clients, collectivités) adhèrent-elles ? Le risque est-il supportable ?	Rentabilité attendue, délai de récupération, sensibilité à une baisse des volumes, climat social

Les calculs usuels sont le **résultat annuel** attendu, la **rentabilité de l'investissement** (résultat ou économie annuelle ÷ investissement) et le **délai de récupération** (investissement ÷ résultat annuel). Dans l'exemple des arbustes, une rentabilité de 12,50 % et un délai de 8,00 ans sont acceptables pour des serres amorties sur quinze ans, mais le projet suppose que les 500 arbustes soient bien vendus chaque année : une baisse des ventes de 20 % réduirait l'économie à $400 \times 110 - 40\,000 = 4\,000$ €. Le contrôle stratégique compare ensuite les résultats aux prévisions et déclenche, si besoin, un nouveau diagnostic.

Méthode : répondre à une question de CEJM

Les questions sur les choix stratégiques demandent de qualifier une décision avec le vocabulaire du programme, d'en montrer la cohérence avec le diagnostic et d'en apprécier la pertinence, souvent avec un calcul simple.

1. **Identifier et qualifier** : nommer la stratégie globale, la stratégie de domaine et/ou la modalité de croissance ; préciser le DAS concerné.
2. **Expliquer** : rappeler la définition et les avantages/limites généraux de cette stratégie.
3. **Appliquer au cas** : relier aux éléments du diagnostic (force, faiblesse, opportunité, menace, FCS) et aux chiffres du dossier (rentabilité, délai de récupération).
4. **Conclure** : donner un avis argumenté sur la pertinence, la faisabilité et l'acceptabilité, avec une réserve ou une condition.

Exemple rédigé. « *Le projet d'usine de batteries de Vélocité est-il un choix stratégique pertinent ?* » — Identifier : il s'agit d'une stratégie globale d'intégration verticale vers l'amont, menée par croissance organique, au service d'une stratégie de domaine de différenciation. Mécanisme : l'intégration consiste à réaliser soi-même une activité confiée aux fournisseurs ; elle sécurise l'approvisionnement et capte la marge, mais ajoute des charges fixes et de la rigidité. Application : le diagnostic a identifié le pouvoir élevé des fournisseurs asiatiques comme faiblesse principale et la batterie comme facteur clé de succès le plus pondéré ; selon le bureau d'études, produire coûte moins cher par batterie qu'acheter dès lors que le volume dépasse le volume d'indifférence, nettement inférieur au besoin annuel, et l'économie dégagée rembourse l'investissement en quelques années. Conclusion : le choix est pertinent (il corrige la faiblesse majeure et renforce la différenciation « fabriqué en France ») et faisable si le financement de l'usine est obtenu ; son acceptabilité dépend de la capacité de Vélocité à maintenir ses volumes, car les charges fixes de l'usine le rendent sensible à un retournement du marché.

L'essentiel à retenir

- Une décision stratégique engage l'entreprise à long terme ; elle se prend au niveau global (périmètre des activités) et au niveau de chaque domaine d'activité stratégique (DAS).
- Stratégies globales : spécialisation, diversification (liée ou conglomérale), intégration verticale (amont ou aval), externalisation, internationalisation ; chacune a ses avantages et ses limites.
- Stratégies de domaine (Porter) : domination par les coûts, différenciation, focalisation ; le choix doit être cohérent avec la compétence distinctive repérée au diagnostic.
- Modalités de croissance : organique (lente mais maîtrisée), externe (rapide mais coûteuse et délicate à intégrer), conjointe (partagée) ; un choix s'évalue sur sa pertinence, sa faisabilité et son acceptabilité, avec rentabilité et délai de récupération.