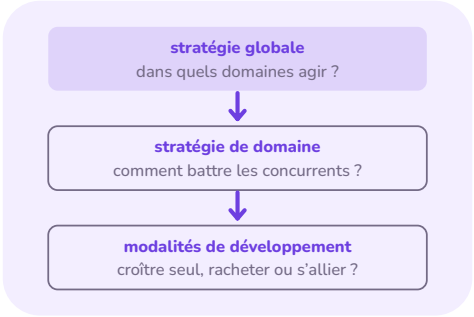
MANAGEMENT · PREMIÈRE STMG

Les choix stratégiques des organisations

8 notions, l'essentiel à retenir et les pièges à éviter.



1 Deux niveaux de choix

- Stratégie globale : choisir les domaines d'activité stratégique (DAS) où l'entreprise est présente.
- Stratégie de domaine : dans chaque DAS, construire un avantage concurrentiel.

2 Spécialisation, diversification, recentrage

- Spécialisation : un seul métier ; maîtrise et économies d'échelle, mais dépendance à un marché.
- Diversification liée (compétences proches) ou conglomérale (sans lien) : répartir les risques, au prix d'une dispersion.
- Recentrage : abandonner des DAS pour revenir au cœur de métier.

3 L'avantage concurrentiel (Porter)

coûts plus bas ou offre différente

- Domination par les coûts : produire moins cher que tous (économies d'échelle, expérience, standardisation).
- Différenciation par sophistication (plus, plus cher) ou par épuration (moins, moins cher).
- Focalisation sur une niche ; éviter la voie médiane. L'avantage est éphémère.

4 Chaîne de valeur : faire ou faire faire

- Intégration verticale : prendre en charge une étape de la filière, en amont (fournisseurs) ou en aval (distribution).
- Externalisation : confier une activité à un prestataire ; coûts variables, mais dépendance et perte de savoir-faire.

5 Modalités de développement

- Croissance interne : créer ses capacités, lente mais maîtrisée. Croissance externe : rachat, fusion, rapide mais coûteuse.
- Partenariats : alliance, coentreprise, franchise, sous-traitance, entre entreprises qui restent indépendantes.
- Internationalisation : exportation, franchise, coentreprise, filiale ; plus d'engagement, plus de contrôle et de risque.

6 Les organisations publiques

- Finalité : l'intérêt général ; principes du service public : continuité, égalité, adaptabilité.
- Niveaux central et territorial, cadre européen, groupes de pression.
- Régie, délégation de service public, partenariat public-privé ; entreprises publiques. Contrôle : Cour des comptes.

7 Les organisations de la société civile

- But non lucratif ; stratégie délimitée par l'objet social inscrit dans les statuts.
- Enjeu : pérenniser ressources humaines (bénévoles) et financières (dons, mécénat, subventions, ventes).
- Transparence exigée dès qu'elles reçoivent dons ou subventions (compte d'emploi annuel des ressources).

Pièges à éviter

- Confondre stratégie globale (quels DAS ?) et stratégie de domaine (comment gagner dans un DAS ?).
- Confondre épuration et domination par les coûts : l'épuration modifie l'offre, la domination par les coûts non.
- Inverser amont et aval : l'amont est du côté des fournisseurs, l'aval du côté des clients.
- Prendre un partenariat pour une croissance externe : dans un partenariat, chacun reste indépendant.
- Croire qu'une association ou un service public n'a pas besoin de stratégie.