

Introduction à la gestion

Les stratégies concurrentielles

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction.....	2
La segmentation stratégique	2
La construction des stratégies concurrentielles.....	4
Les stratégies fondées sur les coûts.....	5
Les stratégies de différenciation.....	7
Les stratégies hybrides.....	10
Les stratégies vouées à l'échec.....	11
Les stratégies de focalisation ou de niche	12
Conclusion	14
Références	15

Introduction

Ce cours est intitulé les stratégies concurrentielles.

Il a pour objectif spécifique d'aider à comprendre comment une entreprise peut se construire un avantage concurrentiel. Il permettra également de connaître les différentes stratégies concurrentielles.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer la segmentation stratégique. Cela nous permettra de voir comment construire des stratégies concurrentielles. Nous pourrons ensuite évoquer les différentes stratégies concurrentielles, en commençant par les stratégies fondées sur les coûts, puis en abordant les stratégies de différenciation, ensuite les stratégies hybrides ; les stratégies vouées à l'échec et enfin, nous terminerons ce cours avec les stratégies de focalisation ou de niche.

La segmentation stratégique

Les stratégies concurrentielles s'appliquent au niveau des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS).

Définition

Un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) est une sous partie d'une organisation à laquelle il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière indépendante et qui fait face à ses propres facteurs clés de succès.

Pour savoir quelle stratégie adopter pour chaque DAS, il faut être capable d'identifier les différents DAS d'une entreprise. C'est ce qu'on appelle la segmentation stratégique. Elle consiste à découper une entreprise en domaines d'activités stratégiques.

Comment identifier les différents DAS d'une entreprise ?

La segmentation stratégique se fait grâce à des critères externes et à des critères internes de segmentation.

Les critères externes soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de Facteurs Clés de Succès (FCS). Dit autrement, on considère que si dans une entreprise, il existe plusieurs activités

et que chacune a ses propres concurrents, ses propres clients, sa propre réglementation, etc., alors ces activités constituent des DAS spécifiques.

Ces critères externes ne sont pas suffisants ; il faut ajouter des critères internes de segmentation.

Les critères internes permettent de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Dit autrement, on considère que si dans une entreprise, il existe plusieurs activités et que chacune repose sur des processus différents, des méthodes de productions différentes, des ressources humaines différentes, des technologies différentes, etc. alors ces activités constituent des DAS Différents.

Au final, il est donc nécessaire de combiner ces deux ensembles de critères : En effet, si deux sous parties d'une organisation partagent au moins un critère interne et un critère externe de segmentation, on considère que ce sont deux DAS différents

Les critères de segmentation externes :

- Les clients,
- Les marchés,
- Les réseaux de distribution,
- Les concurrents.

Les critères de segmentation internes :

- Les technologies,
- Les compétences,
- Les chaînes de valeur,
- Fortes synergies.

Ainsi, par exemple si une entreprise a plusieurs activités et que chacune de ces activités est destinée à des clients différents, repose sur des réseaux de distribution différents, etc. et qu'en plus elles s'appuient sur des technologies différentes ou des compétences, alors on considère que ces activités sont des DAS différents.

La construction des stratégies concurrentielles

Une fois les différents DAS identifiés, l'entreprise cherche à déterminer le meilleur positionnement stratégique pour chaque DAS.

Les stratégies au niveau des DAS sont appelées stratégies concurrentielles (ou stratégies génériques ou encore stratégies compétitive).

Elles ont pour objectif de permettre la constitution d'un avantage concurrentiel pour chaque DAS.

Ces stratégies concurrentielles reposent sur des choix en termes de prix et de valeur perçue par les clients.

L'ensemble des stratégies concurrentielles peut être synthétisée à travers l'horloge stratégique proposée par Faulkner et Bowman (1995). Elle repose sur le croisement de deux dimensions :

- **La valeur perçue par le client** : C'est la valeur que va donner le client aux produits ou services de l'entreprise par rapport à la valeur perçue moyenne des produits ou services des concurrents.
- **Le prix** : C'est le prix proposé par l'entreprise par rapport à la moyenne des entreprises de son secteur d'activité.

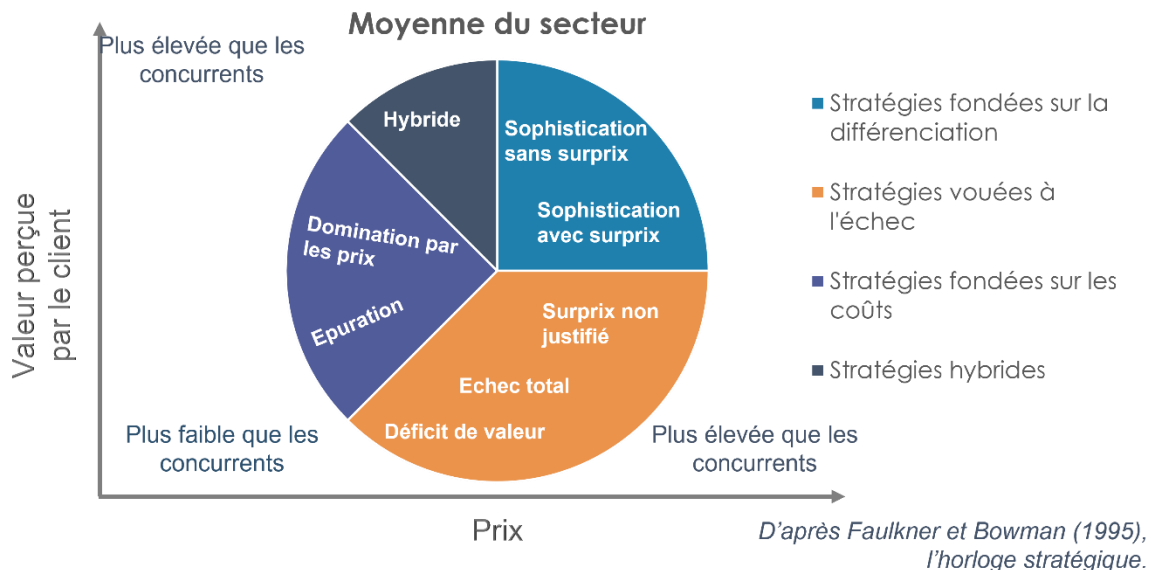


Figure 1. L'horloge stratégique (d'après Faulkner et Bowman, 1995)

Les stratégies concurrentielles pour chaque DAS reposent ainsi sur des choix en termes de prix et de qualité du produit ou service vendu.

Les stratégies fondées sur les coûts

Principes :

Les stratégies fondées sur les coûts consistent à produire un bien ou à réaliser un service à un coût inférieur à celui des concurrents afin de conquérir une cible la plus large possible.

Une telle stratégie permet à l'entreprise de proposer des prix plus bas que les concurrents afin d'augmenter ses parts de marché.

Il existe dans la réalité plusieurs formes de stratégies fondées sur les coûts. Elles vont dépendre du choix réalisé par les entreprises. Plus spécifiquement, les entreprises, pour réduire leurs coûts, disposent de plusieurs leviers :

Soit elles augmentent leurs volumes de production et proposent un produit standardisé et parlera alors de stratégie de **domination par les prix** : Il s'agit de proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est égale ou supérieure à celle des concurrents.

Soit elles proposent un produit ou un service en diminuant la valeur perçue par les clients, et on parlera alors de **stratégie d'épuration**.



Figure 2. Les stratégies fondées sur les coûts

Les stratégies fondées sur les coûts reposent sur différents leviers :

Economies d'échelles : Elles correspondent à la baisse des coûts de production en rapport avec l'augmentation du volume de production. En effet, l'augmentation des volumes de production, la répartition des frais fixes sur des grandes séries permet une baisse des coûts. Dit autrement,

proportionnellement, plus vous produisez en grande série, moins vos coûts fixes seront importants, ce qui permet de générer ces économies d'échelle.

Elles permettent à l'entreprise d'être en position de force par rapport à ses fournisseurs et de négocier le prix des matières premières.

Effet d'expérience : Il correspond à une amélioration de la productivité de l'entreprise au fur et à mesure de son développement. Dit autrement, plus vous produisez, plus vous maîtrisez le processus de production, ce qui génère des effets d'expérience. Il se traduit par une baisse constante du coût unitaire d'un produit à chaque dédoublement de la production du produit.

Effet d'apprentissage : Il correspond à l'apport de la pratique d'un secteur d'activité par exemple. La connaissance d'un secteur d'activité mais aussi des forces et faiblesses de l'entreprise induit par exemple une meilleure utilisation des technologies, des matières premières, une meilleure mobilisation des ressources humaines, une amélioration des processus de production, etc. Grâce à cet apprentissage, l'entreprise gagne progressivement en productivité.

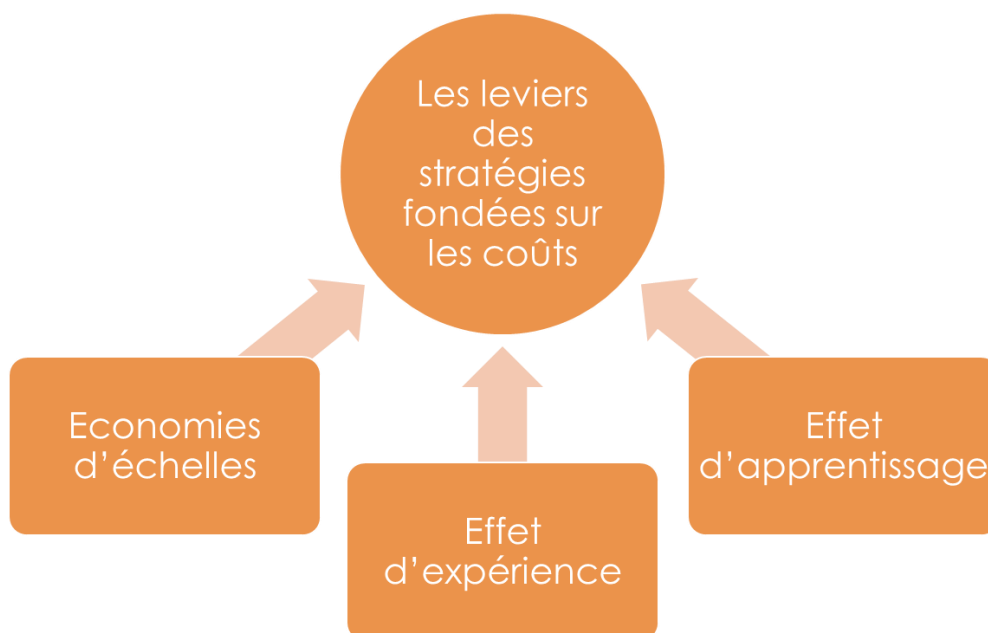


Figure 3. Les leviers des stratégies fondées sur les coûts

Néanmoins, les stratégies fondées sur les coûts présentent également **certains risques**.

Saturation des marchés – guerre des prix : En cas d'évolution des attentes du marché, les entreprises peuvent avoir du mal à trouver des débouchés à leurs produits. Il s'en suit généralement une guerre des prix entre les entreprises positionnées.

Obsolescence de l'outil de production : Le travail de contrôle de gestion est fondamental. Sa capacité à identifier et à réduire les coûts cachés est un facteur clé de succès des stratégies fondées sur les coûts. La recherche de réduction de coût et la logique comptable peuvent éloigner l'entreprise de son outil de production.

Perte de la capacité d'innovation technologique : Les stratégies fondées sur les coûts ont pour objectif une recherche systématique de simplification du travail. Cela risque de conduire l'entreprise à réduire sa capacité d'innovation et donc d'adaptation.

Perte de l'avantage concurrentiel : La perte de l'avantage concurrentiel peut résulter d'une insuffisance de l'écoute du marché qui risque de conduire à un décalage entre l'offre et la demande.

Exposition au pouvoir de négociation des distributeurs : Les produits étant peu différenciés, ils sont facilement substituables. La concurrence est ainsi souvent rude entre les entreprises choisissant ces stratégies fondées sur les coûts.

Les stratégies de différenciation

Principes :

La stratégie de différenciation permet à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents en proposant une offre spécifique par des moyens autres que le prix.

Les stratégies de différenciation consistent à proposer une offre distincte des concurrents qui lui confère un **caractère unique**. Dans la mesure où les clients sont prêts à payer le prix, l'entreprise peut fixer son offre à un prix plus élevé que ses concurrents. Cela lui permet d'être rentable sans nécessairement disposer de parts de marché importantes.

Les formes de stratégies de différenciations.

La source de différenciation génère un surcoût que l'entreprise peut répercuter ou non sur le prix final. Le choix de répercuter ou non ce surcoût génère deux stratégies de différenciation différentes possibles.

Stratégie de sophistication sans surprise : L'entreprise fait le choix de ne pas répercuter le coût de la différenciation sur le prix final. C'est donc l'entreprise qui supporte les coûts supplémentaires et doit les absorber. L'entreprise se rattrape généralement sur le volume des produits vendus.

Stratégie de sophistication avec surprise : L'entreprise décide de répercuter le coût de la différenciation sur le prix final. C'est donc le consommateur qui paye le surcoût lié à la

différenciation. Elle permet à l'entreprise de se protéger de la concurrence voire de l'éviter en occupant un segment de marché étroit. Elle exige de la part de l'entreprise un effort de recherche et de développement dans les produits, dans les procédés de fabrication, un contrôle rigoureux de la qualité et des efforts soutenus en marketing.

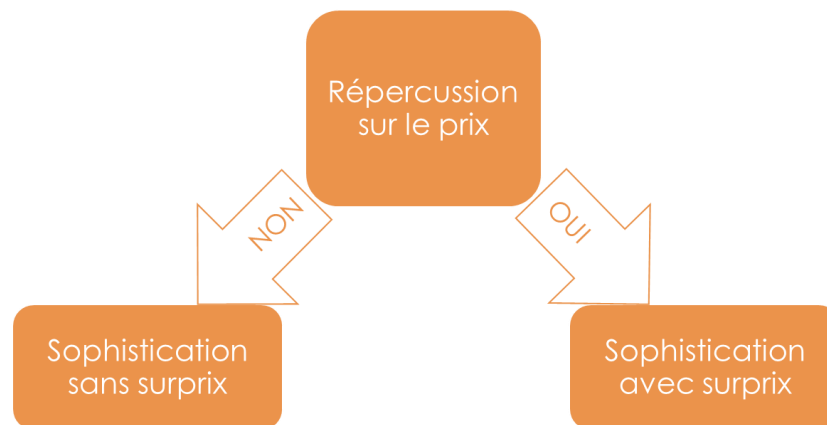


Figure 4. Les stratégies de différenciation

Les stratégies de différenciation reposent sur **différents leviers** :

La différenciation implique une offre différente, originale par rapport à la concurrence et difficilement imitable. La différenciation est par conséquent souvent associée à l'innovation, à la qualité, à la mise en place de systèmes d'information performants, etc. Le rôle du marketing est également particulièrement important dans les stratégies de différenciation. On considère donc qu'il existe 3 formes ou 3 leviers de la différenciation.

Différenciation par le produit : Ce sont les caractéristiques mêmes du produit qui vont lui conférer un caractère différenciant (performance technique, durabilité, etc.).

Différenciation par le service : Ce sont les services associés au produit qui lui confèrent un caractère différenciant (service après-vente, formation, suivi, etc.).

Différenciation par l'image : C'est l'image associée au produit qui lui confère un caractère unique (image de luxe, les produits à la française, produits régionaux, labels, etc.).

Néanmoins, les stratégies de différenciation présentent également **certains risques**. On peut en mentionner plusieurs :

Surcoût trop important et diminution de la rentabilité : il se peut que le surcout généré par la différenciation (l'image du produit, sa qualité, la recherche et développement, etc.) soit trop important et que le volume des ventes ne soit pas au rendez-vous pour l'entreprise. Au final, le surcout de la différenciation conduit ainsi à réduire la rentabilité.

Imitation par des concurrents à bas coûts et contrefaçons : à coup sûr, un produit qui fonctionne bien et qui marche bien attire la convoitise des concurrents. Il peut être plus ou moins copié par les concurrents, voire peut être contrefait par des pays à bas coûts de production.

Concurrence des entreprises adoptant des stratégies de focalisation : il se peut que le produit de l'entreprise soit concurrencé par des entreprises qui proposent des produits qui répondent au même besoin mais de manière plus spécifique.

Banalisation du facteur de différenciation : le comportement du consommateur évolue ; il se peut que ce qui fait la différence dans le produit ou service à un moment donné, ne soit plus pertinent pour le client qui se désintéressera du produit.

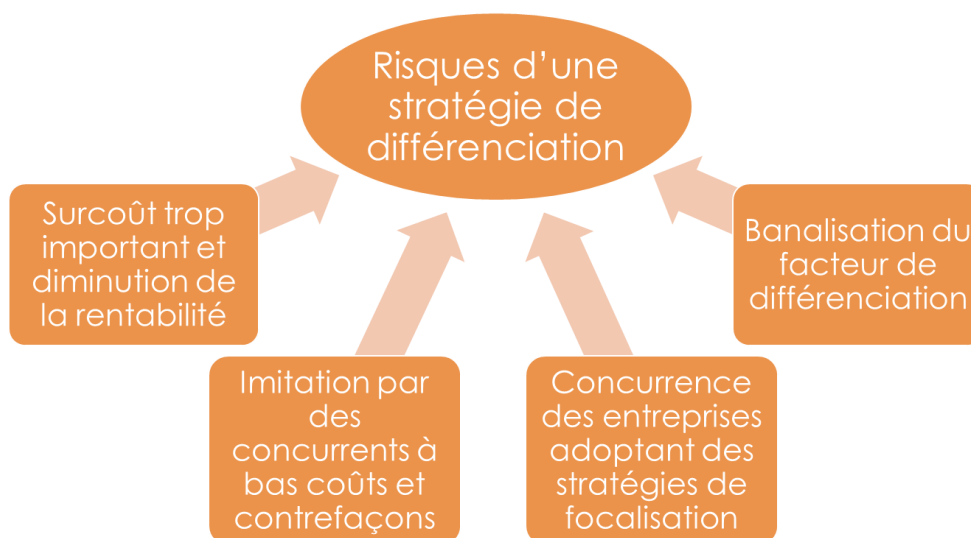


Figure 5. Les risques de la stratégie de différenciation

Les stratégies hybrides

Principes :

Les stratégies hybrides consistent à proposer en même temps un surcroît de valeur et en même temps, une réduction de prix par rapport aux concurrents. Elle combine ainsi la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation.

La stratégie hybride est préférable quand on cherche à pénétrer un marché sur lequel beaucoup de concurrents sont déjà positionnés. L'objectif est alors de prendre des parts de marché rapidement et de s'en servir comme tremplin.

Les stratégies hybrides reposent sur un double avantage concurrentiel : de coût et de différenciation.

Du fait de la pression concurrentielle et du progrès technologique, TOUTE stratégie tend à évoluer vers une stratégie hybride, c'est-à-dire vers un accroissement de la valeur et une baisse des prix.

Les stratégies hybrides présentent **certains risques**.

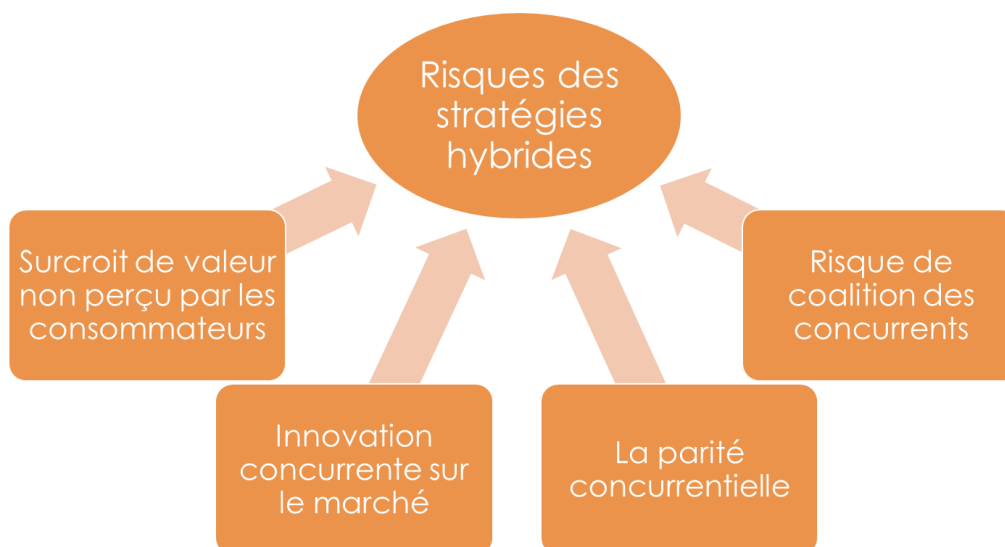


Figure 6. Les risques des stratégies hybrides

Surcoût de valeur non perçu par les consommateurs : il se peut que le surcroît de valeur que l'entreprise souhaite proposer aux clients ne soit pas perçu comme tel. Par exemple, si l'entreprise propose un produit en de multiples couleurs mais que les clients ne choisissent au final tous que 2 ou 3 couleurs spécifiques ; cela peut coûter cher de proposer ces multiples couleurs qui, au final, sont inutiles.

Innovation concurrente sur le marché : les stratégies hybrides sont celles généralement les plus utilisées sur les marchés. Par conséquent, le jeu de la concurrence fait que les entreprises proposent souvent des innovations de manière régulière qui peuvent concurrencer votre propre positionnement, voir le rendre caduque.

La parité concurrentielle : on considère, comme nous venons de l'évoquer, que la plupart des stratégies concurrentielles finissent par devenir des stratégies hybrides. Au final, mettre en place une stratégie hybride, ne permet donc pas toujours d'avoir un avantage concurrentiel mais permet simplement de garantir une forme de parité concurrentielle.

Risque de coalition des concurrentes : certains concurrents peuvent ne pas pouvoir vous concurrencer directement car elles n'en ont pas les moyens. Les stratégies hybrides conduisent ainsi souvent les concurrents à s'allier entre eux pour mettre au point des innovations concurrentes.

Les stratégies vouées à l'échec

Principes :

Dans la réalité des entreprises, parfois, certaines, mettent en place des stratégies vouées à l'échec. Elles les adoptent souvent pour différentes raisons : nécessité de vendre, manque de lucidité sur le marché ou sur la concurrence, manque de recul sur le positionnement des concurrents, etc.

Ces stratégies vouées à l'échec correspondent à différentes situations :

- Augmentation du prix sans accroissement de la valeur
- Réduction de la valeur tout en augmentant le prix
- Réduction de la valeur pour un prix comparable à celle des concurrents

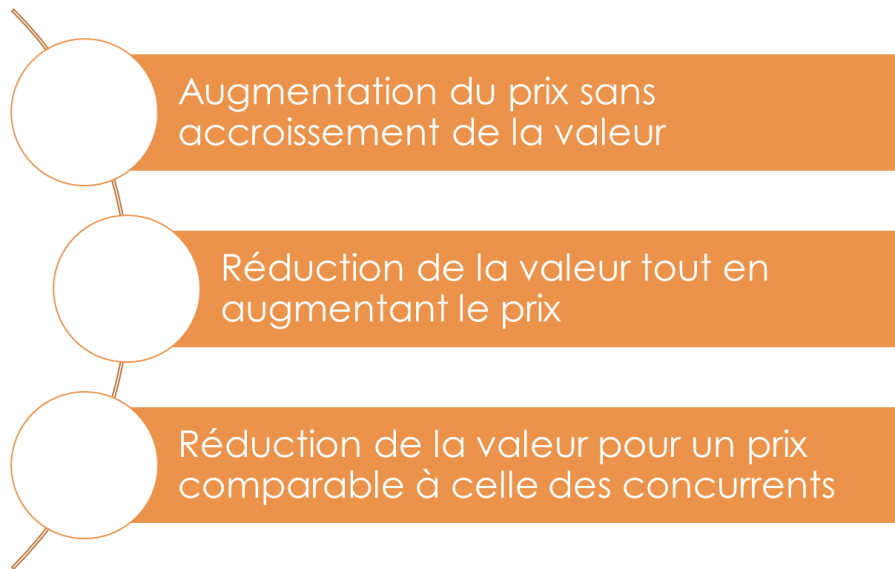


Figure 7. Les stratégies vouées à l'échec

Ces positionnements ne sont pas viables sur le long terme. Elles conduisent de fait à une dégradation de l'image de l'entreprise, à une baisse des ventes et au final peuvent mettre en péril la pérennité de l'entreprise.

Les stratégies de focalisation ou de niche

Principes :

Les stratégies de focalisation (ou de niche) consistent à proposer une offre singulière qui ne peut attirer qu'une frange réduite de clientèle. Il s'agit de refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence.

Une stratégie de focalisation réussie **nécessite** :

- de cibler un marché suffisamment réduit pour ne pas attirer les concurrents
- d'identifier le segment visé, la taille, l'évolution, etc.
- d'utiliser des actifs répondant aux besoins de la clientèle spécifiques

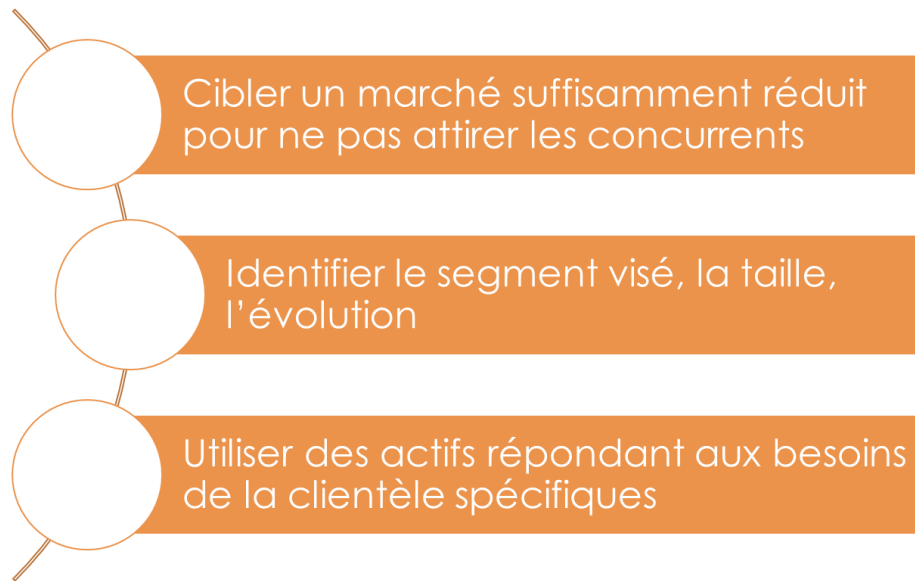


Figure 8. Les stratégies de focalisation ou de niche

L'entreprise adopte une stratégie de focalisation lorsqu'elle :

- maîtrise un savoir-faire (mercatique, technologique)
- ne souhaite pas dépasser une certaine taille
- ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché

Dans la réalité des entreprises, on distingue plusieurs **formes de stratégies de focalisation** ou de niche.

La focalisation par les prix : L'entreprise peut se focaliser soit sur une clientèle très aisée : cela correspond à une stratégie de sophistication (exemple : produits et services de luxe). L'entreprise peut se focaliser également sur une clientèle très démunie : cela correspond à une stratégie d'épuration.

La focalisation par la différenciation : L'entreprise peut choisir de se focaliser sur un type de produit ou de prestation très particulier. Le principe est de proposer une offre très fortement différenciée pour correspondre aux besoins d'une clientèle spécifique. C'est souvent le prolongement extrême d'une stratégie de sophistication avec ou sans surprix.

La focalisation géographique : L'entreprise peut choisir de se focaliser sur une zone géographique très exiguë. Par exemple, la presse régionale en France.

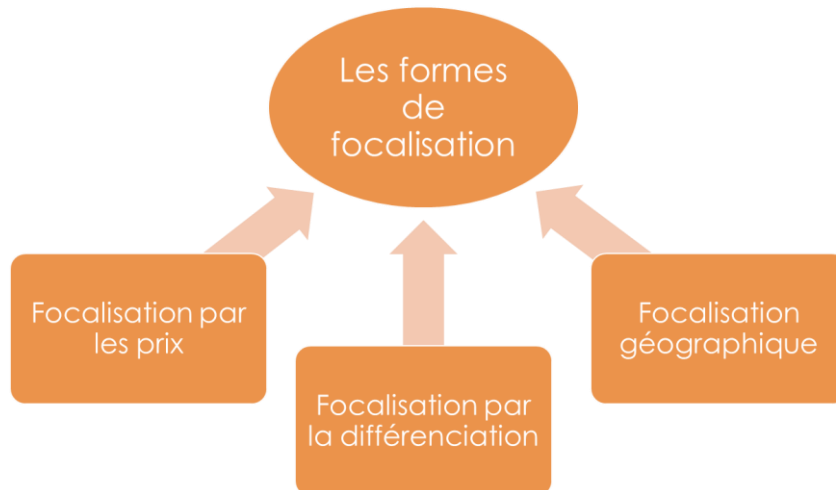


Figure 9. Les stratégies de focalisation ou de niche

La stratégie de niche consiste à cibler un marché de taille réduite qui n'attire pas les concurrents.

Conclusion

L'identification des DAS est un préalable essentiel à la définition des stratégies concurrentielles.

Il est très important pour les entreprises de choisir une stratégie concurrentielle pour chacun de ses DAS. Elles permettent de se positionner clairement vis-à-vis des concurrents mais aussi vis-à-vis des concurrents et des consommateurs.

- Vis-à-vis des concurrents, cela permettra de savoir avec quelles armes se battre (quelles ressources et compétences?).
- Vis-à-vis des clients, cela permettra d'avoir une image claire.

L'absence de positionnement clair provient généralement d'une absence de buts et de vision clairement exprimés par les dirigeants ou en raison d'une évolution rapide de la concurrence.

Références

Barney, J., (2018), Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Pearson, Global Edition

Helfer J.P., Kalika M., Orsoni J., (2019), Stratégie - Le manuel du management stratégique, 11ème édition, Vuibert, Paris.

Gerry J., Scholes K., Fréry F., (2020), Stratégique, 12ème éd., Pearson Education, Paris.

Garette B., Durand R., Dussauge, P., Lehmann Ortega L., Leroy F., (2019), Strategor, 8ème éd Dunod, Paris.

Thiétart R.A. Xuereb J.M., Barthélémy J., Donada C. Van Wijk, G., (2015), Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre, Dunod, 3ème édition, Paris.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. L'horloge stratégique (d'après Faulkner et Bowman, 1995)	4
Figure 2. Les stratégies fondées sur les coûts	5
Figure 3. Les leviers des stratégies fondées sur les coûts	6
Figure 4. Les stratégies de différenciation	8
Figure 5. Les risques de la stratégie de différenciation	9
Figure 6. Les risques des stratégies hybrides	10
Figure 7. Les stratégies vouées à l'échec	12
Figure 8. Les stratégies de focalisation ou de niche	13
Figure 9. Les stratégies de focalisation ou de niche	14