



Stratégies sectorielles

Les stratégies *business* (pour un DAS)
en quête pour l'avantage concurrentiel

La quête d'un avantage compétitif

Pour rappel, deux familles stratégiques nous intéressent :
Business strategies et *Corporate strategies*

La première cherche à définir et défendre un *competitive advantage* (Avantage Concurrentiel - AC) : ce qui permet de surpasser les concurrents

Pour quoi les gens achèteraient chez nous et pas ailleurs ?

Défendre une position dominante dans le marché

Un AC doit être : **unique / original ; difficile à imiter ; nettement supérieur ; adaptable / durable** (Porter, 1985)

Attention !

Un FCS peut être commun à plusieurs entreprises...

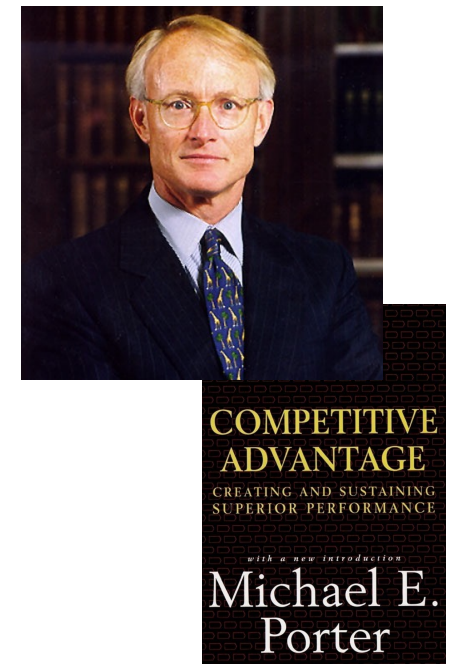
...l'avantage compétitif doit être unique !



La quête d'un avantage compétitif

Pour Michael Porter, il y a trois sources (génériques) d'avantage compétitif :

1. **Cost leadership** → capacité de produire à un coût moins élevé que les concurrents
2. **Differentiation** → capacité à rendre ses produits plus attractifs (*to stand out*) que les concurrents
3. **Focus** → consiste à cibler peu des petits segments de marché pour se concentrer sur des besoins spécifiques et y répondre (particulièrement pour les TPE ou PME)



Michael Porter, né en 1947 est un économiste, chercheur et professeur américain de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard, ainsi qu'un consultant d'entreprise.

Quelles entreprises utilisent des stratégies de domination par les coûts et les volumes ?





Domination par les coûts / volumes

Principe : L'entreprise la plus compétitive est celle qui possède les coûts les plus bas

L'offre ne diffère pas de celle de la concurrence
mais elle est obtenue à un coût inférieur

(→ efficacité, effet de taille et économies d'échelle)

Amazon pratique une stratégie de volume en réinvestissant ses revenus dans l'élargissement de l'offre et les infrastructures de livraison

→ Il cherche à distancer les concurrents et renforcer son pouvoir de négociation

L'enjeu des plateformes tels que *Netflix* et *Amazon Prime* était de profiter d'une taille suffisante pour attirer plus d'abonnés et pouvoir ensuite baisser les coûts d'abonnement (et accroître encore le nombre de clients)



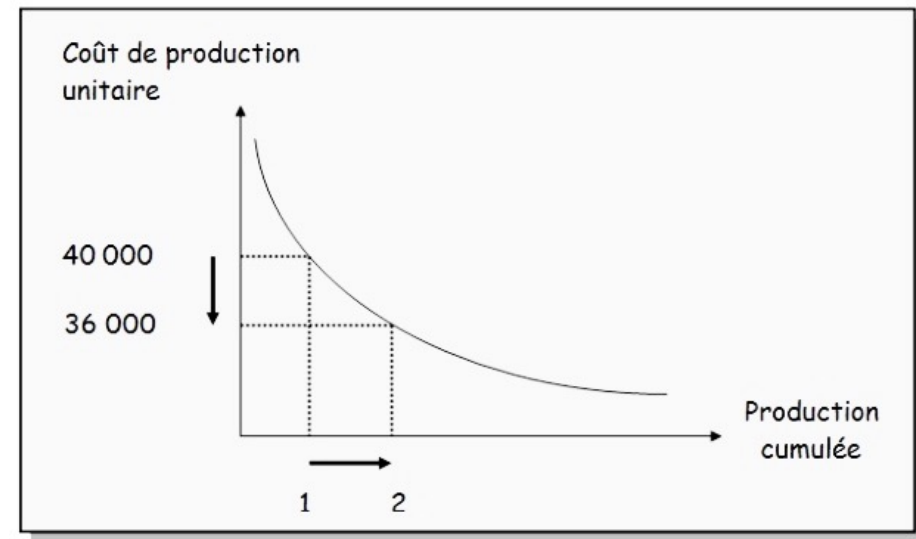
Domination par les coûts / volumes

L'effet d'expérience

Cette stratégie demande de l'expérience !

→ Le coût unitaire d'un produit décroît d'un pourcentage constant (selon le secteur) à chaque fois que la production cumulée de ce produit est doublée (= c'est une fonction inverse)

L'effet de l'expérience a été observé depuis les années 1920 dans l'industrie aéronautique américaine (Wright, 1936) mais il a été diffusé par le Boston Consulting Group dans les années 1960





Domination par les coûts / volumes

Implications

Le doublement de volume est plus rapide au début... mais s'estompe !

→ L'entreprise doit alors profiter pour acquérir rapidement des parts de marché (lorsque la croissance de l'activité est forte)

→ Recherche de taille critique

Bouygues a du rentrer (en 1995) avec des offres promotionnelles agressives et couteuses pour gagner des parts de marché (face à France Telecom et SFR)

Xbox a du sacrifier sa rentabilité les premières années pour atteindre la taille critique rapidement (face à Nintendo et PS)

Les baisses de coût résultat de l'accroissement de la production ne sont pas automatiques... mais il faut investir et apprendre !

→ On a besoin des systèmes d'information et de contrôle de gestion très précis (→ Taylorisme / Toyotisme + conception, production, distribution et gestion assistées par ordinateur)



Domination par les coûts / volumes

Implications

La courbe de l'expérience est à la source de la Matrice BCG

(qu'on verra lors du prochain chapitre !)

- Une entreprise moins bien placée en termes de coûts peut attraper le leader si les taux de croissance de l'activité sont forts et elle a la capacité de faire des investissements industriels et commerciaux

Free, Bouygues / Xbox

Une autre stratégie → Produire une nouvelle courbe d'expérience avec une pente plus forte que celle du leader... **Par l'innovation !**

Nokia était le leader des mobiles avec +40% des parts de marché ; l'entreprise a négligé l'essor des smartphones et elle n'a pas pu regagner son retard dans la courbe d'expérience face à *Apple* et à *Samsung*



**Quels sont les enjeux et
les limites de cette approche ?**



Domination par les coûts / volumes

Limites

Lourds investissements

Risque de surcapacité si retournement de conjoncture

Guerre des prix

Si la rentabilité de l'activité (secteur) chute (par crise, par exemple), les entreprises se retrouvent en surcapacité et sont menacées de disparition

Avec des concurrents chinois, le marché de TVs perd en valeur

Uber mise sur la croissance au détriment de la rentabilité

(en espérant éliminer la concurrence pour ensuite remonter les prix et viser la rentabilité)

Deliveroo se délivrait à une bataille des promotions agressives face à ses concurrents (→ Fetch et autres acteurs se sont retirés du marché)



<https://www.francebleu.fr/infos/societe/fetch-l-entreprise-de-livraison-creee-a-nancy-ferme-ses-portes-1532336609>



Domination par les coûts / volumes

Limites

Capacité d'innovation restreinte

Investissement dans le système de production

→ Réduction en marketing et développement

Production très formalisée

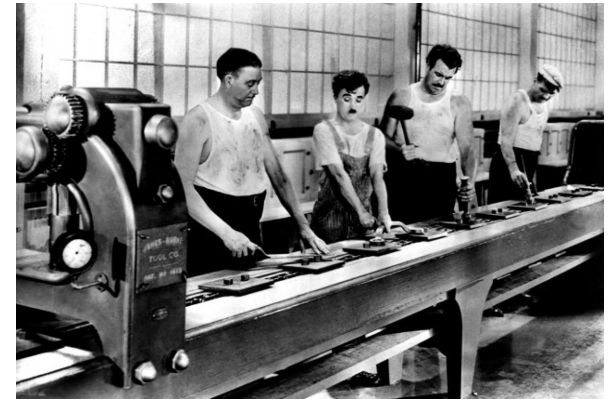
→ Pas de créativité ni de motivation

Faible réactivité aux évolutions du marché

Produit standardisé

→ Il néglige les évolutions de la consommation

→ On a du retard dans l'adaptation



Domination par les coûts / volumes

Limites

Face à des stratégies de domination par les coûts et les volumes, les concurrents peuvent :

Chercher l'avantage de la délocalisation
et/ou des coûts structurels plus faibles

Volumes plus faibles mais équipements moins anciens

Ex. Nouvelles compagnies aériennes low-cost comme Virgin ! :
réduction des coûts d'adaptation et de maintien

Développer des courbes d'expérience différentes

L'innovation de procédé peut anéantir l'expérience cumulée

Ex. Production d'insuline par génie génétique (et culture sur bactéries) par Lilly and Company (face à des procédés d'extraction animale) : moins cher et plus sûr



Domination par les coûts / volumes

Limites

Le « volume » est limité comme source d'avantage « coût »

Management en flux tendus (→ gestion Supply Chain)

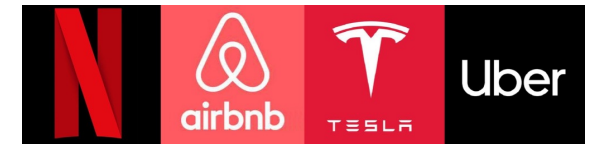
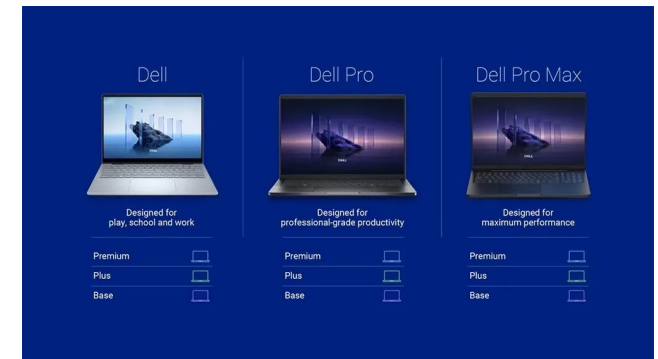
Dell a reconfiguré sa chaîne de valeur

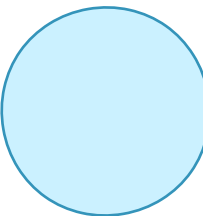
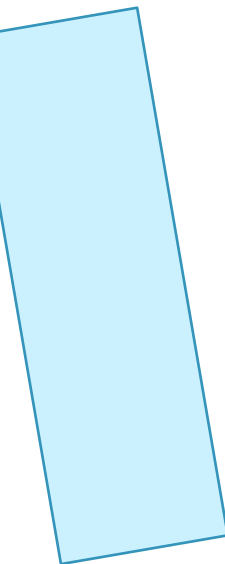
Parfois la taille génère des « déséconomies » d'échelle

→ Inertie, difficultés de gestion,
surtout si la structure est centralisée

Un coût réduit peut aussi venir de :

- ✓ Un gain de productivité
- ✓ Une meilleure gestion de stocks
- ✓ Une réduction des coûts de personnel
- ✓ Une délocalisation de la production et/ou une externalisation
- ✓ Une utilisation efficiente des nouvelles technologies





**Ne pas confondre
les coûts avec les prix !**

Domination par les coûts / volumes

La politique de prix

Option 1 : Alignement des prix sur la baisse des coûts

Avantage : on limite l'entrée de nouveaux concurrents et élimine les entreprises incapables de suivre

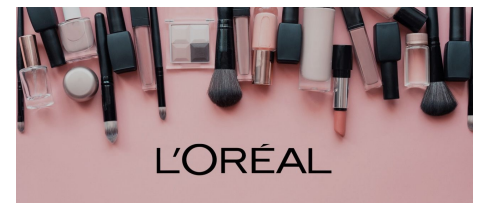
Inconvénient : on réduit les marges (touche aux liquidités)

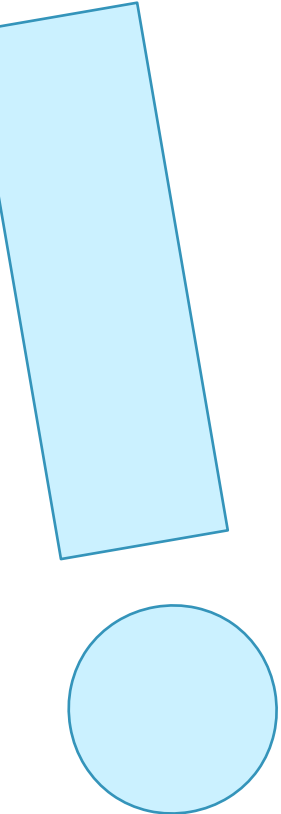
Option 2 : Décrochage des prix par rapport aux coûts

L'entreprise leader pratique une politique de marge et crée alors une « ombrelle » de prix

Les entreprises avec faibles parts dégagent des marges moins importantes mais regagnent en volume

Le leader peut décider de réaligner les prix sur les coûts une fois que la marge le permet (et faire mal aux concurrents !)





Donc, 4 « stratégies » clés :
Économies d'échelle
Intégration verticale
Optimisation logistique
Réduction de l'assortissement

**Au-delà des coûts et des volumes,
comment créer encore de
l'avantage concurrentiel ?**





Stratégies de différenciation

Parfois, le coût n'est pas le seul critère

➔ les clients sont prêts à payer pour une meilleure qualité

La qualité du catalogue des plateformes (*Netflix, Amazon Prime, Disney+, Canal+...*) est déterminant pour acquérir de nouveaux abonnés ➔ Investissement massive dans la production

On peut se différencier...

- ✓ Par le produit
- ✓ Par le service
- ✓ Par la marque / image



Stratégies de différenciation

Différenciation par produit

Elle peut reposer sur la qualité, la performance, la technologie utilisée, l'innovation, la longévité, la sécurité, la fiabilité...

Ex. *Bose* se distingue par sa qualité sonore



Différenciation par le haut =

valeur perçue supérieure à celle de l'offre standard

Hermès → matière première, design, originalité, qualité, confection artisanale + service associé (entretien, réparation)



Différenciation par le bas =

dégradation de l'offre standard

Lidl, Aldi, Leader Price (hard discount) → magasins dépouillés, sans musique, personnel réduit, marchandises sur les cartons d'emballage, moins de références



Stratégies de différenciation

Différenciation par service

Elle cherche la satisfaction du segment visé...

Ex. *Darty* met en avant la rapidité des interventions en cas de panne

... ou bien la diminution du service pour réduire le prix

Ex. *Ryan Air* → peu de prestations à bord, service réduit, aéroports secondaires, conditions d'utilisation restrictives, fréquence de vols limitée

Une stratégie de différenciation par le bas n'implique pas forcément une faible rentabilité !

Ex. Marques de distributeur

Ex. Duster de Dacia → partage de plateforme et composants



Stratégies de différenciation

Différenciation par la marque et l'image

Aspects intangibles → L'aspect symbolique

Élément de différenciation important,
ressource stratégique difficilement copiable

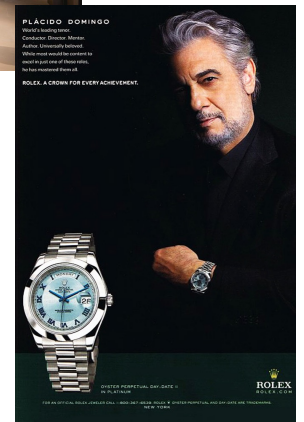
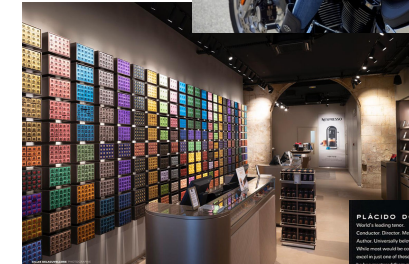
La marque se construit sur le long terme sur la base d'investissements cohérents et constants

Ex. *Harley Davidson* reste le choix iconique de certains motards

Ex. *Nespresso* a perdu la protection du brevet en 2012 et pourtant l'entreprise continue à capitaliser les dosettes

Ex. *Rolex* veille à garder une image traditionnelle

→ publicités autour de la qualité artisanale, la précision de la mécanique, la fiabilité et la distribution sélective



**Quels sont les avantages
de ce type de stratégies ?**



Stratégies de différenciation

Implications

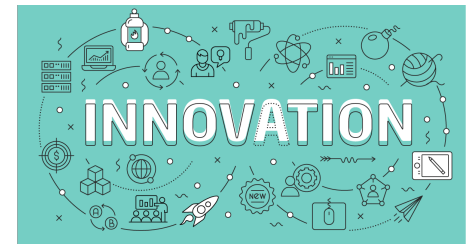
La différenciation est une stratégie efficace **si elle est significative** (valeur ajoutée), **viable** (rentable pour l'entreprise) et **défendable** (durable)

→ Avoir une politique de valorisation et la protéger par des brevets, de compétences exclusives, de marques...

Le mieux, c'est d'innover !

L'innovation de rupture change les FCS !

L'offre est perçue comme significativement différente de l'offre de référence → La nouvelle offre la rend obsolète, tout en proposant (généralement) un prix compétitif



Stratégies de différenciation

Avantages

On a des rapports différents avec des fournisseurs et/ou des clients (en contraste avec une domination par les coûts)

Les clients sont prêts à payer un surprix pour la valeur perçue supérieure → **fortes marges potentielles**

Cela permet d'avoir une stratégie de niche (ou de spécialisation)

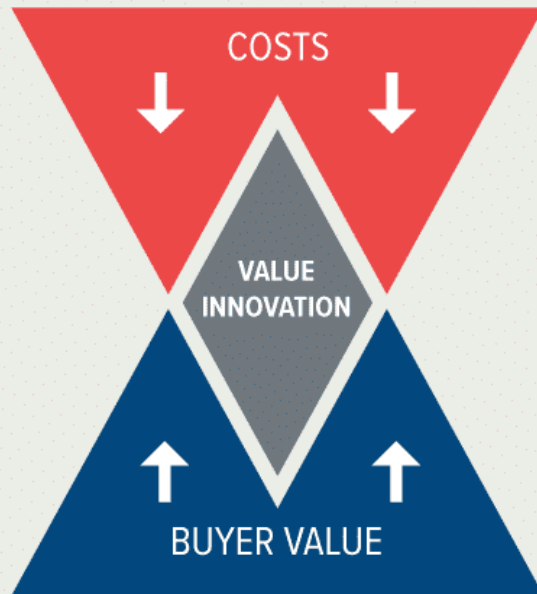
→ Eviter la concurrence → « Océan bleu »



WHAT IS A BLUE OCEAN STRATEGY?

A Visual Explanation

W. Chan Kim and Renée Mauborgne who wrote the now famous book 'Blue Ocean Strategy'. A Blue Ocean represents uncontested market space where there is no or little competition. In contrast, a Red Ocean is where everyone is competing and markets have well defined boundaries. A Blue Ocean Strategy creates new where none existed in the past. Examples, include Nintendo Wii and Cirque De Soleil.



RED OCEAN STRATEGY

FOCUS ON CURRENT CUSTOMERS

- Compete in existing markets
- Beat the competition
- Exploit existing demand
- Make the value-cost trade-off
- Align the whole system of a firms's activities with its strategic choice of differentiation OR low cost

VS

RED OCEAN STRATEGY

FOCUS ON NONCUSTOMERS

- Create uncontested markets to serve
- Make the competition irrelevant
- Create and capture new demand
- Break the value-cost trade-off
- Align the whole system of a firms's activities in pursuit of differentiation AND low cost



**Quels sont les limites
de ce type de stratégies ?**



Stratégies de différenciation

Limites

Il est difficile de maintenir la spécificité de l'offre et un juste rapport entre qualité et prix

→ **risque de non-reconnaissance de la valeur**
(de la part des clients)

→ Certains opérateurs touristiques se repositionnent dans le luxe

Il faut préserver et renouveler sa différenciation

→ Sinon, risque de perdre la spécificité qui justifiait le prix

Jaguar n'offrait plus de qualité à l' hauteur de sa réputation

→ achat par Ford, puis cession à Tata (constructeur indien, en 2008)

Nespresso a du renforcer ses campagnes de marketing, développer le service, miser sur la rapidité de livraison, ouvrir des boutiques de luxe...



Stratégies de différenciation

Limites

La différenciation peut être très couteuse

Bang & Olufsen ont des produits couteux et lents à fabriquer et le gain n'est pas forcément justifié avec le prix

La spécificité de la différenciation peut être négligée

People express n'a pas su gérer son succès et elle a ouvert des lignes hors de sa zone géographique, accru le service...

La demande de tequila au Mexique a fini pour détruire les cultures de maguey (agave bleu) pour produire la tequila → C'est alors que les producteurs de mezcal se sont démultipliés



Stratégies de différenciation

Limites

Les choix stratégiques peuvent paraître peu clairs entre coûts et différence

→ se différencier un peu trop et sans clarté de tous les groupes stratégiques

Starbucks veut à la fois qualité, différenciation et volume → concurrence McDo ?



Il peut être difficile de combiner deux stratégies et deux BM

Air France et Transavia

Seul le fait de transformer une offre de différenciation en offre de référence permet de combiner différenciation et volume

Apple : l'iPad est le leader de son marché malgré leur prix (60% du marché)

→ Ce sont des marchés dont les concurrents réduisent les prix et les marges pour essayer de gagner des parts de marché



THE MAGIC BEAN SHOP

A single cup of Starbucks coffee can depend upon as many as 19 different countries. Between the coffee beans, the milk, the sugar, and the paper cup, Starbucks coffee is a global hub that connects some of the poorest countries in the world with some of the wealthiest.



COPYRIGHT 2003 INA - WWW.PRINCETON.EDU/-INA
MAP DESIGNED BY FLAMING TOAST PRODUCTIONS



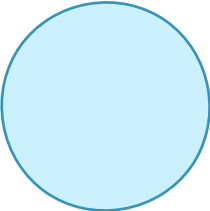
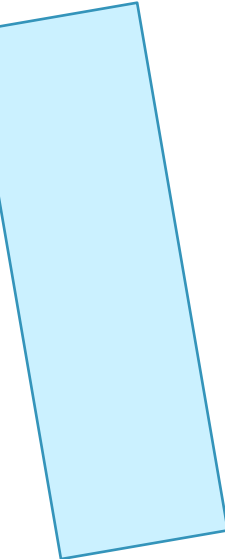
MCDONALD'S RESTAURANTS BY COUNTRY 2003

1 - 19
20 - 99
100 - 499
500 - 999
1,000 - 1,999
2,000 - 9,999
10,000 +

THE FRIES THAT BIND US

Probably the single most visible symbol of American influence worldwide, McDonald's has over 31,000 restaurants in 118 countries, employing more than 1.5 million people. Despite its 13,000 restaurants in the USA, McDonald's is slipping at home. Its customer satisfaction is worse than any other fast food chain, and ranks lower than all major airlines and the IRS.





**Il faut essayer
de tout combiner !**





En résumé...

Pour atteindre un avantage concurrentiel, deux grands types de stratégies concurrentielles :

Domination par les coûts et les volumes → économies d'échelle, négociation...

Ces stratégies exigent d'investir en priorité sur le système de production et de logistique

Différenciation → éviter une concurrence frontale

Ces stratégies privilégient les investissements dans la recherche et le marketing

Ces stratégies ne sont pas exclusives **mais complémentaires**

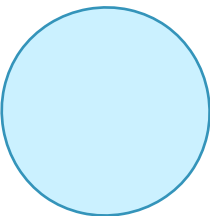
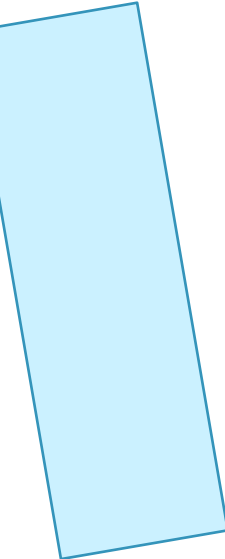
→ il faut à la fois maîtriser ses coûts et différencier son offre

La différenciation stratégique résulte de l'action simultanée sur plusieurs unités de la chaîne de valeur (= difficilement imitable par les concurrents)

Eventuellement avec de la **focalisation** ! → Se concentrer sur une niche

Exploiter d'autres sources d'AC comme les plateformes et les capacités organisationnelles





Place à l'évaluation de la rétention de connaissances.



Troisième séance

- Maintenant que vous avez les informations pour le diagnostic stratégique, placez les différentes **stratégies business** employées dans votre cas
 - En quoi elles étaient avantageuses, combien ces stratégies ont demandé à l'organisation, combien ça a coûté, quels enjeux cela a provoqué... ?
- Commencer à rédiger le script de votre vidéo