

THEME 8 : LES PRINCIPALES OPTIONS STRATEGIQUES**Chapitre 6 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise****1 – L'avantage concurrentiel****11 - Identification**

Le diagnostic stratégique a permis à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui lui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. Ces éléments sont appelés avantages concurrentiels. Ils doivent permettre à l'entreprise d'être leader sur son marché et de réaliser des bénéfices supérieurs à ceux de ses concurrents.

12 – Type

Les avantages concurrentiels peuvent provenir :

- des technologies utilisées, qui permettent d'obtenir des coûts de production moins élevés que ceux des concurrents (*ex : le nucléaire permet à EDF de produire de l'énergie électrique bon marché*) ou d'être le seul à proposer un type de produit (*ex : EDF est le seul opérateur civil en France qui puisse produire de l'énergie nucléaire*).
- des produits, qui offrent une valeur ajoutée supplémentaire par rapport à ceux des concurrents en terme de notoriété (*ex : Nutella, ...*), en terme d'attente des consommateurs (*ex : Ipod, ...*), ...
- du marché, lorsqu'il est porteur (*ex : marché des services à la personne, ...*). L'entreprise pourra alors « facilement » développer son activité et accroître ses profits.

13 – Conserver

L'avantage concurrentiel n'est jamais définitif (*ex : la fin du monopole de la Poste concernant la distribution du courrier aux particuliers en France*). L'émergence d'une nouvelle technologie, la maturité du produit, la saturation du marché, ... peuvent remettre en cause l'avantage concurrentiel. L'entreprise doit, pour le préserver, mobiliser ses ressources (informationnelles, humaines, financières, ...) afin de le renforcer et le faire évoluer (*ex : France Télécom disposait de lignes fixes téléphoniques qu'il a utilisé pour se lancer dans l'activité de fournisseur d'accès Internet*).

Pour préserver ou créer un avantage concurrentiel, l'entreprise peut mettre en œuvre une politique d'innovation, qui lui permettra de renouveler ses produits ou services (*ex : Renault avec la Logan pour s'imposer sur les marchés émergents*), de développer de nouvelles techniques de production (*ex : le recours massif à la CCAO – conception assistée par ordinateur – pour la construction de l'A380*), ...

2 – Spécialiser ou diversifier**21 – La spécialisation**

La spécialisation consiste, pour une entreprise, à recentrer son activité sur un métier, sur un produit, et/ou sur un marché. Elle vise une position de leader, qui lui offrira un avantage concurrentiel fort vis-à-vis de ses concurrents (*ex : Mc Donald sur le créneau de la restauration rapide*).

L'entreprise peut recourir à une stratégie de spécialisation :

- lorsque ses ressources sont limitées, du fait notamment de sa petite taille (*ex : PME, nouvelles entreprises, ...*) ;
- lorsqu'elle cherche à se renforcer, pour atteindre une taille critique qui lui permettra d'être un acteur significatif du marché ;
- lorsqu'elle dispose d'un avantage concurrentiel lui permettant de gagner des parts de marché, tout en assurant la rentabilité de l'activité ;
- ...

La stratégie de spécialisation peut s'appuyer :

- sur le développement d'une gamme de produits, à même de satisfaire un maximum de clients (*ex : Mc Donald's avec les ventes à consommer sur place, les ventes à emporter, Mc Drive, ...*) ;
- sur le développement du marché, en diversifiant les canaux de distribution (*ex : distribution en grande surface, distribution sur Internet, ...*), en étendant le marché (*ex : vente en Asie, ...*), en exploitant d'autres segments de clientèle (*ex : création des prémix pour toucher le marché des adolescents, ...*), ;
- sur une réduction des coûts de production du fait des économies d'échelles réalisées par une production de masse ;
- ...

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une gestion plus simple ; ▪ Une image de spécialiste ; ▪ Un développement de l'expérience ; ▪ Un savoir-faire plus pointu ; ▪ Une diminution des coûts ; ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une vulnérabilité plus forte face aux modifications de l'environnement ; ▪ Un risque de manque de réactivité ; ▪ Une capacité d'adaptation plus limitée ; ▪ ...

22 – La diversification

La diversification consiste, pour une entreprise, à développer de nouveaux métiers et de nouveaux produits pour s'implanter sur de nouveaux marchés (*ex : Virgin, ...*).

La diversification peut être :

- Liée, lorsque l'entreprise se développe dans des activités proches et/ou ayant un lien avec son activité principale (*ex : Michelin a développé, à côté de son activité de fabrication de pneumatiques, des services d'aide aux voyageurs – Viamichelin, guides touristiques, ...*).
- Conglomérale, lorsque l'entreprise se développe dans des activités n'ayant pas de liens en commun (*ex : Bouygues avec ses activités BTP, immobilier, routes, communication et Télécoms*).

L'entreprise peut recourir à une stratégie de diversification :

- Pour limiter les risques. Les problèmes conjoncturels (baisse de la demande, fin de vie d'un produit, ...) ne touchent pas au même moment tous les marchés sur lesquels est présent l'entreprise.
- Pour augmenter sa rentabilité. Elle va s'implanter sur des marchés où la concurrence est moindre et où ses marges bénéficiaires seront plus grandes.
- Pour conforter sa position sur un marché. Elle va chercher à être présente sur tous les secteurs du marché, avec une gamme de produits à même de satisfaire un maximum de clients (*ex : Publicis est présente sur le marché de la publicité radio, presse écrite, cinéma, affichage, média urbains et internet*).
- Pour assurer sa survie. Lorsque l'avenir de l'entreprise n'est plus assuré dans son métier de base, elle doit développer des activités de remplacement (*ex : Total investi dans les énergies renouvelables*).
-

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Répartition des risques ; ▪ Effets de synergie ; ▪ Acquisition et maîtrise de nouvelles compétences ; ▪ Augmenter la rentabilité ; ▪ Assurer la croissance ; ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une gestion plus complexe ; ▪ La dispersion des compétences ; ▪ Une identité moins forte ; ▪ Des besoins de financement multiples ; ▪ ...

3 – Domination par les coûts ou différenciation

31 – La domination par les coûts

La domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitif que ses concurrents. L'entreprise pourra alors proposer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents et espérer ainsi gagner des parts de marché (*ex : le hardiscount*).

La mise en place d'une stratégie de domination par les coûts repose :

- sur une optimisation constante du processus de production pour en réduire au maximum les coûts (réduction du coût des matières premières, réduction du coût de la main d'œuvre, réduction du coût des investissements, réduction des coûts de distribution, ...) ;
- sur la recherche constante de gains de productivités ;
- sur la réalisation d'économies d'échelles, grâce à des volumes de production conséquents (répartition des coûts fixes entre davantage de produits, ...) ;
- sur la diminution de la marge bénéficiaire unitaire, que devrait compenser l'augmentation des quantités vendues ;
- ...

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation du chiffre d'affaires ; ▪ Diminution des concurrents ; ▪ Augmentation des bénéfices ; ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissements conséquents ; ▪ Capacités d'innovation réduites ; ▪ Dégradation du climat social ; ▪ ...

32 – La différenciation

La différenciation est une stratégie qui vise à se démarquer des concurrents en proposant aux clients des produits différents des leurs (*ex : l'Ipod sur le marché des lecteurs audios nomades*).

La différenciation peut porter sur :

- le produit, qui peut reposer sur une technologie différentes, avoir un design à part, proposer des fonctionnalités particulières, ... ;
- les services associés au produit (service après-vente, services associés au produit, ...) ;
- la marque ou l'image du produit (ex : Nike, Lacoste, ...) ;
- les canaux de distribution ;
- ...

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un monopole temporaire ; ▪ Marge bénéficiaires plus élevées ; ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coût élevé de la différenciation ; ▪ Nécessité de constamment innover ; ▪ Risque ne plus répondre aux attentes des clients ; ▪ ...

4 – Externalisation ou intégration

41 – L'externalisation

L'externalisation est une stratégie qui consiste à faire faire par une autre entreprise, qui devient alors un partenaire, une partie de ses activités (*ex : Peugeot externalise une partie de la production des automobiles*).

L'externalisation peut se faire sous forme :

- de sous-traitance : L'entreprise fait alors exécuter par une autre entreprise (le sous-traitant), une partie de sa production (*ex : Renault sous-traite à Bosal la réalisation des pots d'échappement*).
- de cession de licence : L'entreprise autorise une autre entreprise à exploiter l'un de ses brevets d'invention en contrepartie de redevances (*ex : France Télécom commercialise sous forme de licence son logiciel de visioconférence Econf*).
- de franchise : l'entreprise met à la disposition d'une autre entreprise (le franchisé) son savoir-faire, sa marque et son assistance en contrepartie de redevances (*ex : Mc Donald's*).
- de réseau : l'entreprise s'allie avec d'autres entreprises, appelées partenaires, pour constituer un réseau à même de satisfaire les attentes des clients (*ex : Manitou a conclu un accord de coopération avec l'Américain MEC pour la distribution et la fabrication de nacelles élévatrices en Europe*).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduire les coûts de production ; ▪ Bénéficier de plus de flexibilité ; ▪ Bénéficier de compétences dont ne dispose pas l'entreprise ; ▪ Limiter les investissements ; ▪ Réduire les effectifs ; ▪ Se concentrer sur son métier de base ; ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dépendance vis-à-vis de ses « partenaires » ; ▪ Perte de savoir-faire et de compétences ; ▪ Qualité des prestations qui peut ne pas être à la hauteur ; ▪ Risque de conflits sociaux ; ▪ Divulgaration de certaines informations confidentielles ; ▪ ...

42 – L'intégration

L'intégration est une stratégie qui consiste à faire réaliser par l'entreprise, en interne, l'ensemble de la production. Le développement de l'entreprise se fait alors généralement par des opérations de croissance externe, avec l'intégration d'autres entreprises.

La croissance externe peut être :

- horizontale : l'entreprise rachète ses concurrents ou des entreprises dont l'activité est complémentaire à la sienne pour développer son activité (*ex : Le rachat d'Arcelor par Mittal Steel*).
- verticale : L'intégration verticale vise à intégrer, au sein de l'entreprise, la filière de production.

L'intégration verticale peut se faire :

- vers l'amont : l'entreprise va intégrer les activités en amont de son activité de production. Cela passe notamment par l'intégration de fournisseurs.
- vers l'aval : l'entreprise va intégrer les activités en aval de son activité de production (*ex : l'acquisition du distributeur Mikasa par Arc International*). Cela passe notamment par l'intégration de clients.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécuriser les approvisionnements ; ▪ Sécuriser les débouchés ; ▪ Réaliser des économies d'échelle ; ▪ Mise en œuvre de synergies ; ▪ Répartition des risques ; ▪ Pouvoir plus important sur le marché ; ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rigidité du fonctionnement lié à la taille de l'entreprise ; ▪ Accroissement de certains frais fixes ; ▪ Manque de compétences pour certaines activités ; ▪ Problème d'intégration des nouvelles entreprises ; ▪ ...

Lexique

Avantage concurrentiel : Un avantage concurrentiel est, pour une entreprise, la plus grande maîtrise que ses concurrents, de compétences qui constituent des facteurs décisifs de succès.

Innovation : L'innovation est la procédure par laquelle on applique une invention à la production de nouveaux biens ou services, à l'amélioration de biens ou de services existants ou au perfectionnement de leur mode de production ou de distribution, afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

Spécialisation : La spécialisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à se recentrer sur un seul domaine d'activité.

Diversification : La diversification est une stratégie qui consiste pour une entreprise à développer de nouveaux domaines d'activités.

Domination par les coûts : La domination par les coûts est une stratégie qui consiste pour une entreprise à diminuer ses coûts de production afin d'être plus compétitifs que ses concurrents.

Différenciation : La différenciation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à proposer des produits qui se démarquent de ceux des concurrents.

Externalisation : L'externalisation est une stratégie qui consiste pour une entreprise à faire réaliser par des partenaires externes une partie de son activité.

Intégration : L'intégration est une stratégie qui consiste pour une entreprise à intégrer l'ensemble des activités liées à son processus de production.