

## Le choix d'une stratégie générique

– Le concept ou l'approche des stratégies génériques revient à Porter. Conçu en 1980, il l'a lui-même complété en 1985.

- L'avantage concurrentiel provient soit de "coûts moins élevés", soit de la "différenciation".
- Le champ concurrentiel visé est soit une "cible large" portant sur tout le secteur, soit une "cible étroite" visant uniquement une partie de celui-ci.
- Les stratégies génériques possibles sont selon Porter, version 1980, au nombre de trois : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation, stratégie de niche (concentration fondée sur des coûts réduits ou stratégie de concentration fondée sur la différenciation, Porter 1985).

		<b>Avantage concurrentiel</b>	
		<i>Coûts moins élevés</i>	<i>Différenciation</i>
<b>Champ concurrentiel</b>	<i>Cible large</i>	Domination par les coûts	Différenciation
	<i>Cible étroite</i>	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

– Un avantage concurrentiel provient soit de *coûts moins élevés*, soit d'une *différenciation*. D'où le concept ou l'approche des "stratégies génériques" ou des "stratégies concurrentielles".

### 1. Les stratégies de coûts

#### 1.1. La courbe d'expérience (B.C.G., 1970)

– La théorie de *l'effet d'expérience* : Le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multiplié par deux.

– Une courbe d'expérience donnée n'est pas propre à une entreprise, mais caractéristique d'un certain domaine d'activité : elle s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence sur ce secteur.

– Pour avoir l'expérience la plus forte, les entreprises chercheront à avoir la production la plus grande et donc la part de marché la plus importante.

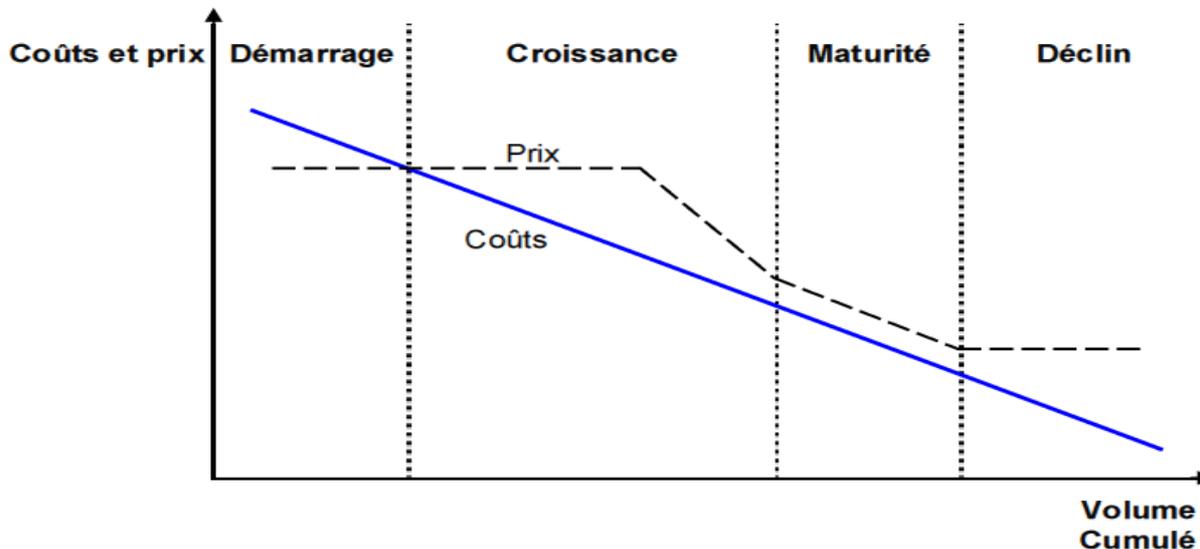
– Les causes de l'effet d'expérience

- Les économies d'échelle (étalement des frais fixes)
- Effet de taille (pouvoir de négociation)
- Effet d'apprentissage (temps écoulé + volume de production cumulé)
- Innovation (l'expérience peut entraîner l'amélioration du produit et/ou du processus).

## 1.2. Les stratégies de prix et le stade de maturité de l'activité

– L'effet de l'expérience dépend de la croissance du domaine de l'activité.

(explications : voir Strategor, 1997, pages 66 à 69)



## 1.3. Stratégie de coût et stratégie de volume

– Elles ne sont pas synonymes

– Autres voies possibles pour mettre en œuvre une stratégie de coûts réduits :

- Optimisation de l'utilisation des capacités de production
- Politique de sous-traitance mieux adaptée
- Localisation de l'activité plus favorable...

## 2. Les stratégies de différenciation

– Elles cherchent à fonder l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou une partie suffisante du marché.

– Elles consistent à créer une offre unique rendant la concurrence et la substitution très difficile.

– Elles permettent donc à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts.

– **L'offre de référence** : c'est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attendent implicitement à se voir proposer.

– Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur devra produire à cet effet une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence.

– **La différenciation** est donc la production de toute offre comportant par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

### 3. Les typologies de stratégies génériques

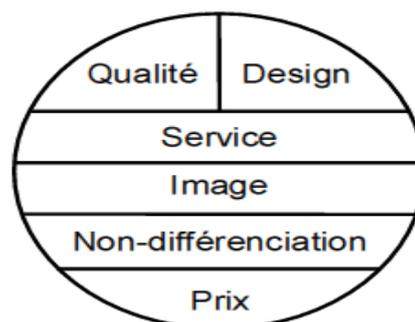
#### 3.1. La typologie des stratégies génériques de Porter (1980, 1985)

Porter définit ses stratégies génériques de la façon suivante :

- La stratégie de domination par les coûts consiste à produire moins cher que les concurrents et à dicter les prix du marché (exemple : composants électroniques).
- La stratégie de différenciation consiste à proposer au consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier (exemple : produits de luxe).
- La stratégie de concentration (niche) consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. Cette stratégie comporte deux variantes :
  - la stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible (exemples : microordinateurs compatibles, vols charters) ;
  - la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier sur le segment cible (exemple : vêtements de grande taille).

		<b>Avantage concurrentiel</b>	
		<i>Coûts moins élevés</i>	<i>Différenciation</i>
<b>Champ concurrentiel</b>	<i>Cible large</i>	Domination par les coûts	Différenciation
	<i>Cible étroite</i>	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

#### 3.2. La typologie des stratégies génériques de Mintzberg (1988)

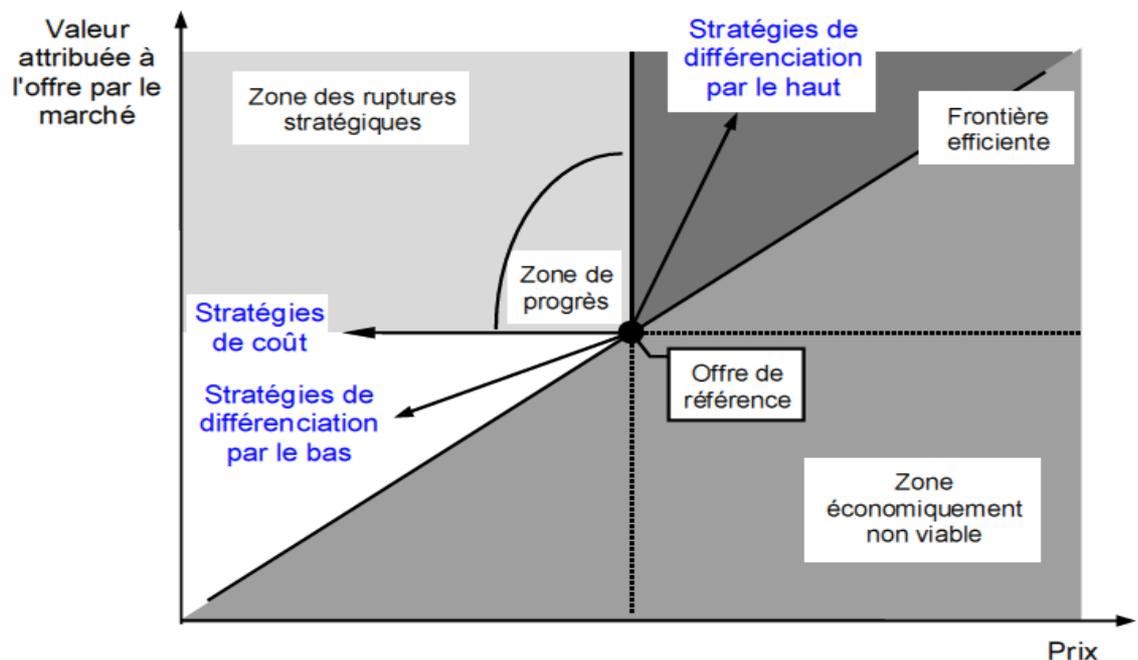


- En premier lieu, Mintzberg distingue la stratégie de concentration des stratégies de coûts et de différenciation.
- Ensuite, Mintzberg propose d'unifier toutes les stratégies génériques sous un seul nom : la différenciation. Il considère la stratégie de coût de Porter comme une stratégie de différenciation par le prix. Cette proposition vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché. De plus Mintzberg distingue cinq autres variantes de la stratégie générique de différenciation :

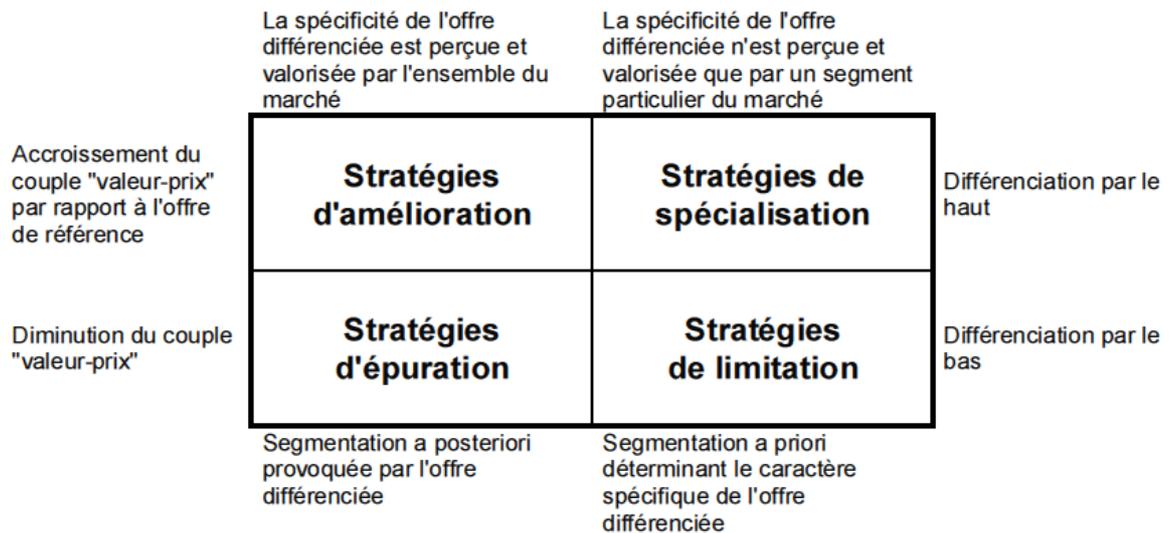
- La différenciation par la qualité du produit (differentiation by quality) consiste à offrir un produit ayant la même finalité que celle des produits concurrents, mais en le dotant (a) d'une plus grande fiabilité, (b) d'une plus grande durabilité et/ou (c) d'une performance supérieure.
- La différenciation par l'image (differentiation by marketing image) est obtenue par la publicité chargée de donner l'impression de différence pour des produits identiques.
- La différenciation par la conception du produit (differentiation by product design) consiste à offrir un produit vraiment différent au point de vue design et conception des fonctionnalités, disposant ainsi de caractéristiques uniques.
- La différenciation par le service (differentiation by support) s'effectue en différenciant le produit par le service qui en accompagne la vente, la livraison, le service après-vente...
- La non-différenciation (undifferentiation) a lieu lorsque l'entreprise ne dispose d'aucune base de différenciation ou lorsqu'elle choisit délibérément d'être copieur et suiveur.

### 3.3. La typologie des stratégies génériques de Strategor (1988, 1997)

- L'espace des stratégies concurrentielles (*Strategor*, 1997)



– La typologie des stratégies de différenciation (*Strategor*, 1997)



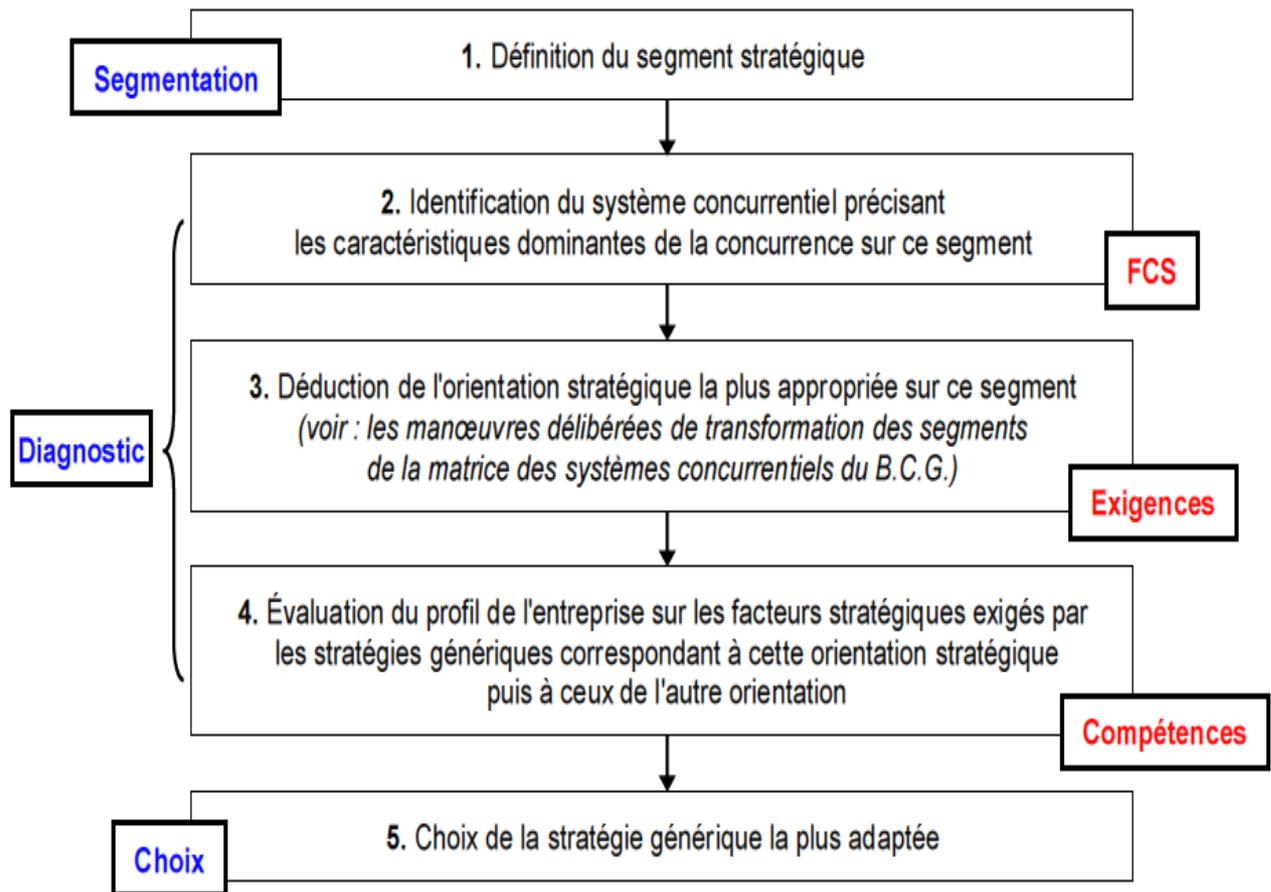
#### 4. Retour sur l'étape de choix d'une stratégie générique

##### 4.1. L'absence de liens clairs entre "diagnostic stratégique" et "choix d'une stratégie générique"

Une liste d'exigences pour chacune des deux orientations stratégiques :

COUTS REDUITS	DIFFERENCIATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accès aux matières premières</li> <li>- Besoin d'offre "adaptée" (limitée)</li> <li>- Besoin d'offre inférieure (épuration)</li> <li>- Capacité d'adaptation du design</li> <li>- Capacité de baisser les coûts de fabrication</li> <li>- Conception simple</li> <li>- Efficacité de production</li> <li>- Efficacité opérationnelle</li> <li>- Influence sur les réseaux de distribution</li> <li>- Innovation en processus</li> <li>- Intérêt pour la réduction des coûts</li> <li>- Leader/forte part de marché</li> <li>- Localisation favorable de l'activité</li> <li>- Main d'œuvre adaptée</li> <li>- Matières premières bon marché</li> <li>- Réseaux de distribution bon marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétence marketing</li> <li>- Conception originale du produit</li> <li>- Conception pour la qualité</li> <li>- Contrôle de qualité</li> <li>- Diversité de la gamme</li> <li>- Force de vente compétente</li> <li>- Image</li> <li>- Influence sur les réseaux de distribution</li> <li>- Main d'œuvre qualifiée</li> <li>- Marché géographique</li> <li>- Matières premières de qualité</li> <li>- Qualité du produit</li> <li>- Réseau de distribution spécial</li> <li>- Segment haut de gamme</li> <li>- Services</li> </ul>

• Figure : Le diagramme de décision pour le choix d'une stratégie générique



4.2. Les deux orientations stratégiques sont peu instrumentales.

Stratégie de "Coûts Réduits"		Stratégie de "Différenciation"	
Modalité	Exigences	Modalité	Exigences
Volume	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader / forte part de marché</li> <li>- Intérêt pour la réduction des coûts</li> <li>- Innovation en processus</li> <li>- Main d'œuvre adaptée</li> <li>- Accès aux matières premières</li> <li>- Influence sur les réseaux de distribution</li> </ul>	Qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du produit</li> <li>- Matières premières de qualité</li> <li>- Contrôle de qualité</li> <li>- Main d'œuvre qualifiée</li> <li>- Services</li> <li>- Conception pour la qualité</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité de production</li> <li>- Efficacité opérationnelle</li> <li>- Main d'œuvre adaptée</li> <li>- Conception simple</li> <li>- Localisation favorable de l'activité</li> <li>- Réseaux de distribution bon marché</li> </ul>	Image	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image</li> <li>- Compétence marketing</li> <li>- Influence sur les réseaux de distribution</li> </ul>
Epuration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'offre inférieure (épurée)</li> <li>- Matières premières bon marché</li> <li>- Conception simple</li> <li>- Réseaux de distribution bon marché</li> </ul>	Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segment haut de gamme</li> <li>- Main d'œuvre qualifiée</li> <li>- Conception originale du produit</li> </ul>
Limitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'offre "adaptée" (limitée)</li> <li>- Capacité d'adaptation du design</li> <li>- Capacité de baisser les coûts de fabrication</li> </ul>	Service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Services</li> <li>- Diversité de la gamme</li> <li>- Force de vente compétente</li> <li>- Réseau de distribution spécial</li> <li>- Marché géographique</li> </ul>