Chapitre 7  
Quelles options stratégiques pour   
les entreprises : domination par les coûts   
ou différenciation ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| 7. La stratégie des organisations (36 %)  Positionnée sur un marché concurrentiel, l’entreprise doit se distinguer de ses concurrents. Le processus stratégique lui permet d’identifier un avantage concurrentiel à partir duquel elle va construire sa stratégie. Si les organisations publiques ne connaissent pas, en principe, cette concurrence de marché, elles doivent néanmoins atteindre des objectifs définis par leurs missions et peuvent être soumises à une concurrence émanant d’autres organisations publiques ou d’organismes privés. Ainsi, mettre en place une stratégie leur est indispensable. Quant aux associations, leur réflexion stratégique est essentiellement orientée vers la recherche et la pérennisation de ressources financières et humaines.  L’élève doit être capable de :  – identifier les avantages concurrentiels d’une entreprise, les ressources spécifiques qu’une organisation publique ou une association peuvent valoriser ;  – repérer et analyser les choix stratégiques d’une organisation ;  – comparer les choix stratégiques d’une entreprise avec ceux d’autres organisations ;  – caractériser les spécificités des décisions stratégiques dans les organisations publiques et les associations ;  – repérer l’influence exercée par les parties prenantes sur les choix stratégiques d’une organisation. | | |
| 7.2 Quelles options stratégiques pour les entreprises ? | – Domination par les coûts, différenciation | Le diagnostic stratégique aboutit pour l’entreprise à l’identification d’un ou plusieurs avantage(s) concurrentiel(s) sur lequel (lesquels) les choix stratégiques reposent. Toutefois, ces avantages concurrentiels sont susceptible(s) d’être remis en cause à tout moment.  Malgré la diversité des stratégies observables, il est possible de les regrouper autour de quelques stratégies types. Ces choix sont en partie contraints par l’influence des parties prenantes. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Qu’est-ce que la stratégie de domination par les coûts ?** | 1. Définir la stratégie de domination par les coûts.  2. Expliquer sur quoi repose la domination par les coûts. |
|  |  |
| **2. Quels sont les enjeux de la domination par les coûts ?** | 1. Mettre en évidence les avantages de la domination par les coûts.  2. Mettre en évidence les limites de la domination par les coûts. |
|  |  |
| **3. Qu’est-ce que la stratégie de différenciation ?** | 1. Définir une stratégie de différenciation.  2. Repérer les sources de la différenciation.  3. Identifier les avantages de la différenciation. |
|  |  |
| **4. Quelles sont les conditions d’efficacité de la différenciation pour l’entreprise ?** | 1. Mettre en évidence les conditions qui permettent l’efficacité d’une stratégie de différenciation. |

Cours

1. Qu’est-ce que la stratégie de domination par les coûts ?

La domination par les coûts est une stratégie qui consiste pour l’entreprise à obtenir des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents pour pouvoir proposer un produit ou un service comparable à un prix de vente inférieur.

Cette politique de prix bas suppose une maîtrise des coûts. Pour cela, l’entreprise s’appuie sur une stratégie de volume afin de bénéficier d’économies d’échelle qui lui permettent de réduire son coût unitaire de production lorsqu’elle augmente la quantité produite et vendue. Cette recherche d’économies d’échelle pousse d’ailleurs l’entreprise à augmenter sa taille. Mais la domination par les coûts passe aussi par la recherche de la réduction de tous les coûts supportés par l’entreprise au cours du processus de production et de distribution du produit ou service (ex. : maîtrise des coûts d’approvisionnement, de communication, logistiques, administratifs).

2. Quels sont les enjeux de la domination par les coûts ?

En obtenant des coûts unitaires plus faibles qui lui permettent de pratiquer des prix plus bas, l’entreprise recherche un avantage concurrentiel. Elle peut alors gagner des parts de marché face à ses concurrents qui ne parviennent pas à pratiquer des prix similaires et les affaiblir. De plus, la domination par les coûts permet à une entreprise d’entrer sur un (nouveau) marché en croissance et d’y occuper une première place (ex. : Happyview revendique la place de numéro un de la vente de lunettes sur Internet).

Pourtant, mener une stratégie de domination par les coûts ne présente pas que des avantages pour l’entreprise. Les limites de cette stratégie sont d’abord liées au fait que l’avantage concurrentiel qu’elle permet repose sur des coûts inférieurs à ceux des concurrents. Ces derniers peuvent en effet chercher à imiter la stratégie de l’entreprise contestant ainsi son avantage concurrentiel. De plus, si la concurrence est intense, comme c’est le cas sur le marché des tablettes tactiles à bas prix, la domination par les coûts peut conduire à une guerre des prix qui remet en cause la position initialement dominante de l’entreprise sur le marché. Ensuite, la domination par les coûts conduit l’entreprise à réaliser des investissements importants pour obtenir des coûts plus faibles que ceux de ses concurrents mais les investissements en matière de recherche et/ou marketing s’avèrent généralement insuffisants. Il s’ensuit alors une réduction de la capacité d’innovation et d’adaptation au marché de l’entreprise qui risque de voir son avantage concurrentiel remis en cause par des concurrents.

3. Qu’est-ce que la stratégie de différenciation ?

La différenciation consiste pour l’entreprise à se distinguer de ses concurrents en proposant une offre différente mettant en avant des caractéristiques que les clients perçoivent comme uniques et pour lesquelles ils sont prêts à payer. Les sources de différenciation peuvent être diverses : les caractéristiques du produit (ex. : qualité, technologie et innovation), les services liés au produit (ex. : service après-vente), la marque (ex. : Ferrero) et l’image (ex. : Hermès) sont autant d’éléments qui permettent à l’entreprise d’obtenir un avantage concurrentiel.

La stratégie de différenciation présente l’avantage de permettre à l’entreprise d’éviter une concurrence par les prix qui peut être agressive. Elle se trouve en effet dans une position qui la protège de cette concurrence dans la mesure où, son offre étant perçue comme spécifique par rapport à l’offre standard, la comparaison entre ses produits et ceux des autres entreprises est difficile ; ceci l’autorise à pratiquer des prix plus élevés que ses concurrents et lui permet d’accroître sa rentabilité et de dégager des marges plus élevées.

4. Quelles sont les conditions d’efficacité de la différenciation pour l’entreprise ?

Pour être efficace, autrement dit conduire à l’obtention et au maintien d’un avantage concurrentiel, la stratégie de différenciation doit satisfaire plusieurs conditions :

* elle doit être considérée comme significative par les clients. Ceux-ci doivent en effet percevoir nettement la différence entre les produits de l’entreprise et ceux des autres pour accepter de payer un prix plus élevé ;
* elle doit être viable pour l’entreprise, c’est-à-dire qu’elle doit conduire à ce que le « surprix » pratiqué soit supérieur aux coûts supplémentaires engendrés par la différenciation pour que l’entreprise puisse augmenter ses ventes et être rentable ;
* elle doit être défendable sur le long terme. L’entreprise doit en effet pouvoir maintenir sa différence et donc son avantage concurrentiel, en protégeant ses facteurs de différenciation pour les rendre difficiles à imiter (par exemple par un effort constant d’innovation et le dépôt de brevets).