



Université Cadi Ayyad

**Faculté
Poly-disciplinaire de Safi**

**3ème année de licence (L3) en
économie et gestion (Semestre 6)**

Stratégies Industrielles

Pr. : Abdelaali ABBASSI

Année Universitaire 2020-2021

Chapitre II : Les ressources stratégiques de l'entreprise, source de l'avantage concurrentielle

I. caractéristiques de l'avantage concurrentiel

II. les ressources stratégiques de l'entreprise

III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

Chapitre II : Les ressources stratégiques de l'entreprise, source de l'avantage concurrentielle

I. caractéristiques de l'avantage concurrentiel

II. les ressources stratégiques de l'entreprise

III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

I. Caractéristiques de l'avantage concurrentiel

Définition:

Un **avantage concurrentiel** désigne le fait, pour une entreprise, de bénéficier d'une **performance supérieure à celle de ses concurrents**, ou supérieure à la moyenne des entreprises de son secteur.

Pour construire un avantage concurrentiel et surclasser ses concurrents, l'entreprise dispose de deux choix classiques: **faire moins cher** (stratégie de domination par les coûts) ou **faire mieux** (stratégie de différenciation) .

Le choix de la stratégie générique à mettre en œuvre dépend alors à la fois de la nature de l'environnement de l'activité choisie (facteurs clés de succès orientés sur une attente de coût ou de différenciation) et du profil de compétences et de ressources de l'entreprise (actifs ou ressources disponibles adaptées à la maîtrise des coûts ou à la différenciation)

L'entreprise Porsche (groupe Volkswagen)

Porsche est une entreprise particulièrement rentable et ne semble pas souffrir de la crise mondiale.

En 2014, Porsche annonce même un programme de 5 000 nouvelles embauches sur 5 ans, soit une hausse prévue de près de 25 % de ses effectifs.

Ce succès éclatant, l'entreprise le doit à un avantage concurrentiel fondé sur une **stratégie de différenciation** particulièrement réussie: des motorisations performantes et fiables, des châssis à l'équilibre inégalé, des architectures innovantes, une image forte et une réputation d'excellence liée à ses succès en compétition depuis 60 ans, un modèle mythique avec la 911, un renouvellement régulier de ses produits, une priorité accordée à la recherche et développement (en témoigne par exemple sa « supercar » hybride, la 918), un soin permanent apporté au service à ses clients ...

Tous ces éléments font de Porsche l'une des entreprises les plus performantes de son secteur .





Les rentabilités comparées de Porsche, Ferrari, Renault et Ford

		Résultat net*	Chiffre d'affaires*	Marge nette
Porsche	2012	1,8	13,8	13 %
	2013	1,9	14,3	13 %
Ferrari	2012	0,24	2,4	10 %
	2013	0,25	2,4	10 %
Renault	2012	1,7	40,7	4 %
	2013	1,7	40,9	4 %
Ford	2012	4,2	99,4	4 %
	2013	5,3	109,4	5 %

Chapitre II : Les ressources stratégiques de l'entreprise, source de l'avantage concurrentielle

I. caractéristiques de l'avantage concurrentiel

II. les ressources stratégiques de l'entreprise

III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

Définition

La **capacité stratégique** regroupe les **moyens, ressources** et **compétences** sur lesquels va pouvoir s'appuyer l'entreprise pour mettre en œuvre des stratégies lui permettant de gérer les évolutions environnementales et de maîtriser les FCS.

Trois techniques sont généralement utilisées afin d'évaluer le potentiel interne de l'entreprise et sa capacité stratégique:

- le diagnostic fonctionnel;
- l'analyse de la chaîne de valeur;
- l'analyse des ressources et des compétences fondamentales.

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

1. Le diagnostic fonctionnel

Le diagnostic fonctionnel s'applique particulièrement bien aux entreprises de petite taille (TPE et PME) ou spécialisées.

Il s'avère en revanche peu adaptée aux entreprises ayant des structures organisationnelles de type divisionnel ou matriciel.

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

Définition:

La **chaîne de valeur** a pour objectifs:

- De décomposer les différentes étapes du processus de production qui permettent à une firme de générer de la valeur pour le client et/ou de réduire ses coûts;
- Puis d'identifier les étapes qui contribuent le plus significativement à sa marge bénéficiaire.

L'intérêt de cette méthode pour l'analyste se situe à deux niveaux:

- Comprendre comment chaque activité, c'est-à-dire chaque maillon qui compose l'entreprise, génère ou détruit de la valeur.
- Allouer des ressources et concentrer les efforts sur les activités et les liens **clés** qui renforcent l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur s'organise en trois étapes:

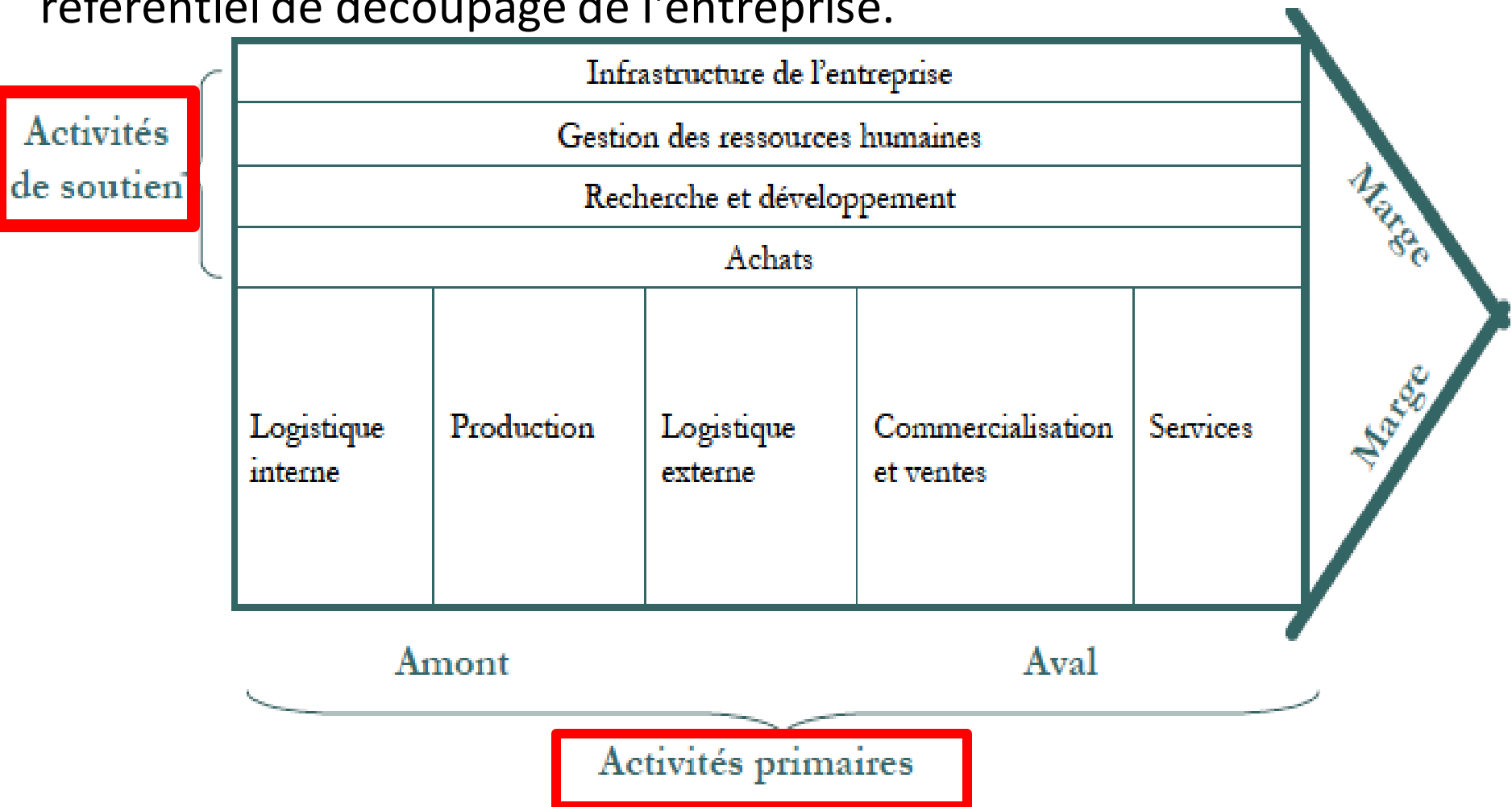
- 1.** Caractériser et représenter les différentes activités et étapes constitutives de la chaîne de valeur de l'entreprise.
- 2.** Analyser de façon détaillée la contribution de chaque activité et de leurs interactions à la création de valeur.
- 3.** Envisager des choix en matière d'allocation de ressources et d'investissements qui permettront d'**optimiser** les zones de création de valeur les plus significatives (fonctions et/ou liens inter-fonctionnels et/ou liens inter-organisationnels).

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

a. Caractérisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

La chaîne de valeur de Porter est généralement utilisée comme référentiel de découpage de l'entreprise.



Source: d'après Porter, 1985, p.21

La Chaîne de valeur de Porter (1985)

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

a. Caractérisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

Les Activités PRIMAIRES:

- **Logistique interne** : Inclut la réception, stockage, gestion des stocks, planification du transport.
- **Opérations** : Inclut l'usinage, l'emballage, l'assemblage, l'entretien du matériel, les tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final.
- **Logistique externe** : Les activités requises pour mettre le produit fini à disposition des clients: entreposage, commande, transport, gestion de la distribution.

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

a. Caractérisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

Les Activités PRIMAIRES:

- **Marketing et ventes** : Les activités liées à la mise sur le marché des produits, comprenant : choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants, etc.
- **Services** : Les activités qui préservent et augmentent la valeur du produit, comprenant : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

a. Caractérisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

Les Activités de SOUTIEN :

- ✓ **Approvisionnement** : Approvisionnement des matières premières, Service Après-vente, pièces de rechange, immeubles, machines, etc.
- ✓ **Développement de technologie** : Inclut le développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur. Comme : Recherche et développement, automatisation de processus, conception.
- ✓ **Gestion des Ressources Humaines** : Les activités liées au recrutement, au développement (formation), à la conservation et à la politique de rémunération des employés et des dirigeants.
- ✓ **Infrastructure de la société** : Inclut la direction générale, la gestion de la planification, le financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de la qualité, etc.

Exemple: La chaîne de valeur de Starbucks

Le groupe Starbucks est aujourd'hui le leader mondial des chaînes de vente de café (à emporter et à consommer sur place) avec plus de 17000 cafés répartis dans 55 pays.



La chaîne de valeur de Starbucks

Fonctions de soutien

- Forte culture d'entreprise, image d'entreprise socialement et environnementalement responsable
- GRH très développée : système de promotion et de rémunération par prime et stock option, couverture sociale, plan de retraite...
- Développement technologique produits, emballages et process de fabrication (120 brevets, 255 marques)
- Gestion financière (couverture contre variations de prix MP)

- Approvisionnement vert et durable
- Système de conformité, qualité du produit + conditions de travail des producteurs et protection de l'environnement

- Opérations : production et distribution depuis 2 usines donc économies d'échelle pour servir une qualité industrielle

- Commercialisation : pas de franchises aux États-Unis, réseau très dense de boutiques (logique du hub and spoke²)

- Services de haute qualité rendus aux clients : rapidité, accueil, services annexes, élargissement de la gamme de produits proposés, cadre/ambiance des boutiques...

Marge

Fonctions principales

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

b. L'identification des sources d'avantages concurrentiels

La seconde étape de la démarche vise à analyser et à déterminer les principales sources internes de **création de valeur** et **d'avantages concurrentiels**.

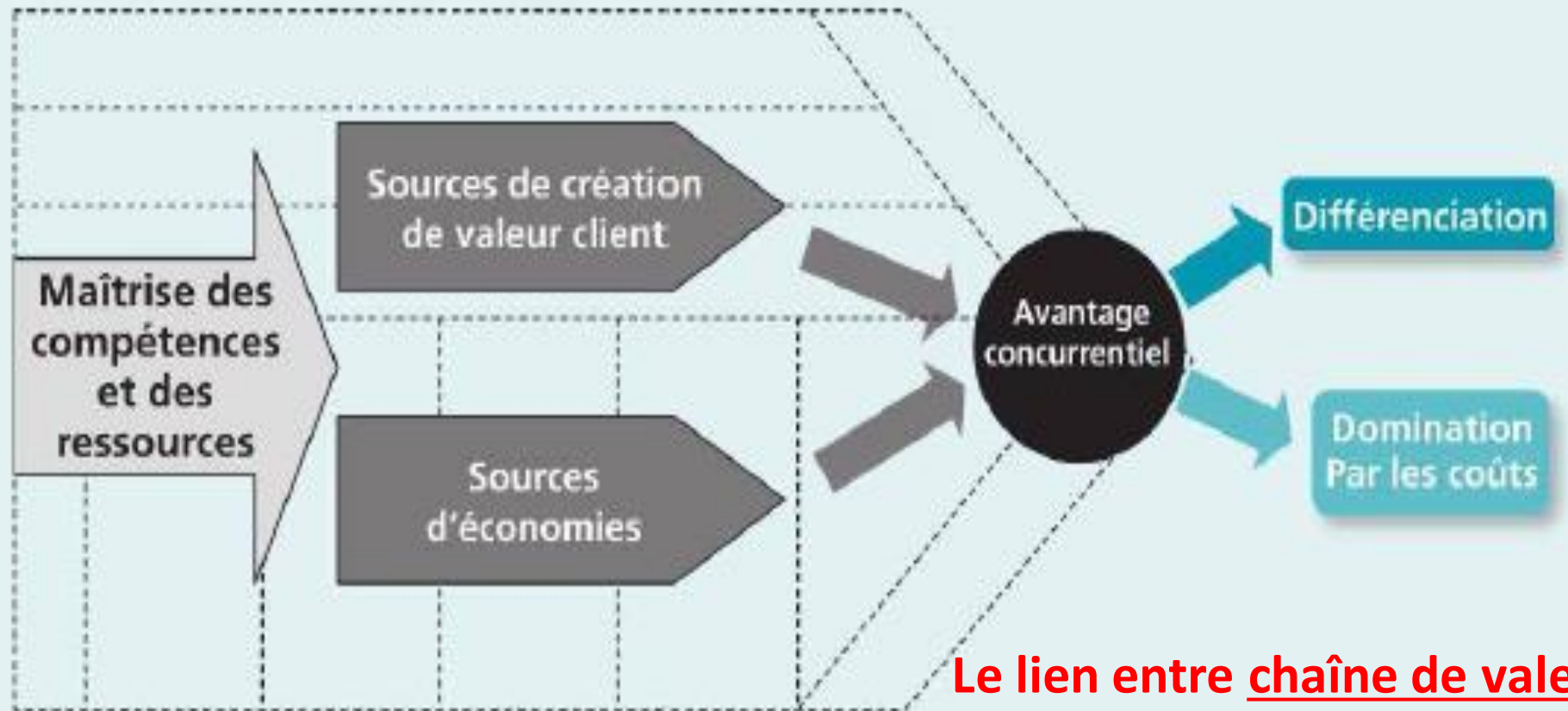
- ✓ L'analyse de chacune des activités
- ✓ L'analyse des liens internes
- ✓ L'analyse des liens externes

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

b. L'identification des sources d'avantages concurrentiels

- ✓ L'analyse de chacune des activités
- ✓ L'analyse des liens internes
- ✓ L'analyse des liens externes



Le lien entre chaîne de valeur et avantage concurrentiel

II. Les ressources stratégiques de l'entreprise

2. L'analyse de la chaîne de valeur

c. L'optimisation de la chaîne de valeur de l'entreprise

Cette optimisation portera sur les trois principaux leviers de création de valeur: les fonctions, les liens inter-fonctionnels et les relations inter-organisationnelles.

L'optimisation des fonctions: L'analyse de la chaîne de valeur permet ainsi d'orienter les choix en matière d'intégration et d'externalisation et d'arbitrer entre le «faire soi-même» et le «faire faire ».

L'optimisation des liens inter-fonctionnels: L'entreprise cherchera à améliorer l'enchaînement coordonné et intégré des différentes étapes du processus de production de manière à augmenter la valeur créée et à réduire ses coûts.

L'optimisation de la coordination de ses activités avec celles de ses principaux partenaires: la notion d'écosystème d'affaires et de réseau d'entreprises.

Chapitre II : Les ressources stratégiques de l'entreprise, source de l'avantage concurrentielle

I. caractéristiques de l'avantage concurrentiel

II. les ressources stratégiques de l'entreprise

III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

1. Définition:

Les **ressources** et les **compétences**, qui s'assimilent à des actifs et des savoir-faire, représentent les déterminants les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de sa capacité à créer une survaleur pour ses clients.

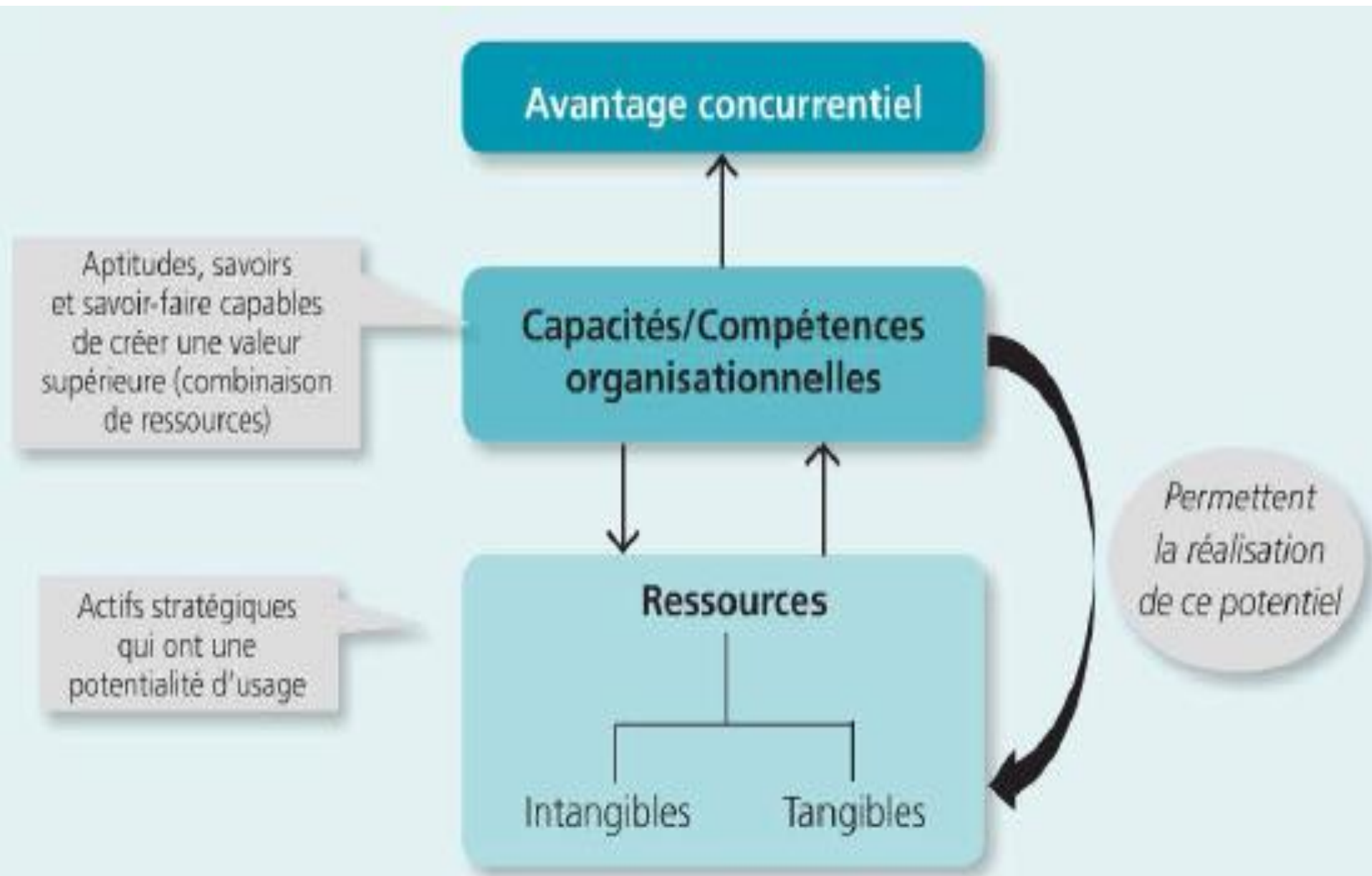
Les **ressources** regroupent les actifs clés détenus par une entreprise qui ont un potentiel de création de valeur.

On distinguera les ressources matérielles (les équipements, les produits, les brevets, les disponibilités financières, les systèmes d'information, les bases de données clients .. .) des ressources immatérielles ou intangibles (la notoriété, l'image de marque, le capital intellectuel, les connaissances marketing, managériales ou technologiques).

Les compétences sont des savoirs, des aptitudes et/ou des savoir-faire qui vont permettre le déploiement et l'exploitation des ressources et donc la réalisation de leur potentiel de création de valeur.

III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

2. La relation: ressources - compétences – avantage concurrentiel



III. L'avantage concurrentiel et les ressources et compétences

3. Les ressources et compétences stratégiques selon le modèle VRIN :

Pour être qualifiées de stratégiques, les ressources et compétences doivent répondre à quatre critères principaux qui correspondent aux quatre colonnes d'évaluation du modèle VRIN: **valorisable, rare, inimitable, non substituable**.

Selon le modèle VRIN, **l'avantage concurrentiel** réside dans la capacité de l'entreprise à développer et combiner des ressources et des compétences qui sont à la fois fortement créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables.

L'objectif de cette analyse est double en permettant:

- ❖ de repérer et d'analyser les ressources et compétences les plus stratégiques et les plus distinctives;
- ❖ de mettre en œuvre une série d'actions permettant de développer et de valoriser le portefeuille de ressources et de compétences de l'entreprise.

Le modèle VRIN

Capacité élevée à créer de la valeur et à exploiter/neutraliser une opportunité/menace	Absence de firmes concurrentes possédant cette ressource ou compétence	Surcoût lié au développement de cette ressource ou compétence par les autres entreprises	Impossibilité d'obtenir la même valeur en exploitant un autre ressource ou compétence
↓	↓	↓	↓
Valorisable	Rare	Inimitable	Non substituable
Non	—	—	—
Oui	Non	—	—
Oui	Oui	Non	—
Oui	Oui	Oui	Oui

1 Faiblesse/handicap concurrentiel

2 Force permettant le maintien concurrentiel

3 Force – Compétence distinctive : avantage concurrentiel temporaire

4 Force – Compétence distinctive : avantage concurrentiel durable

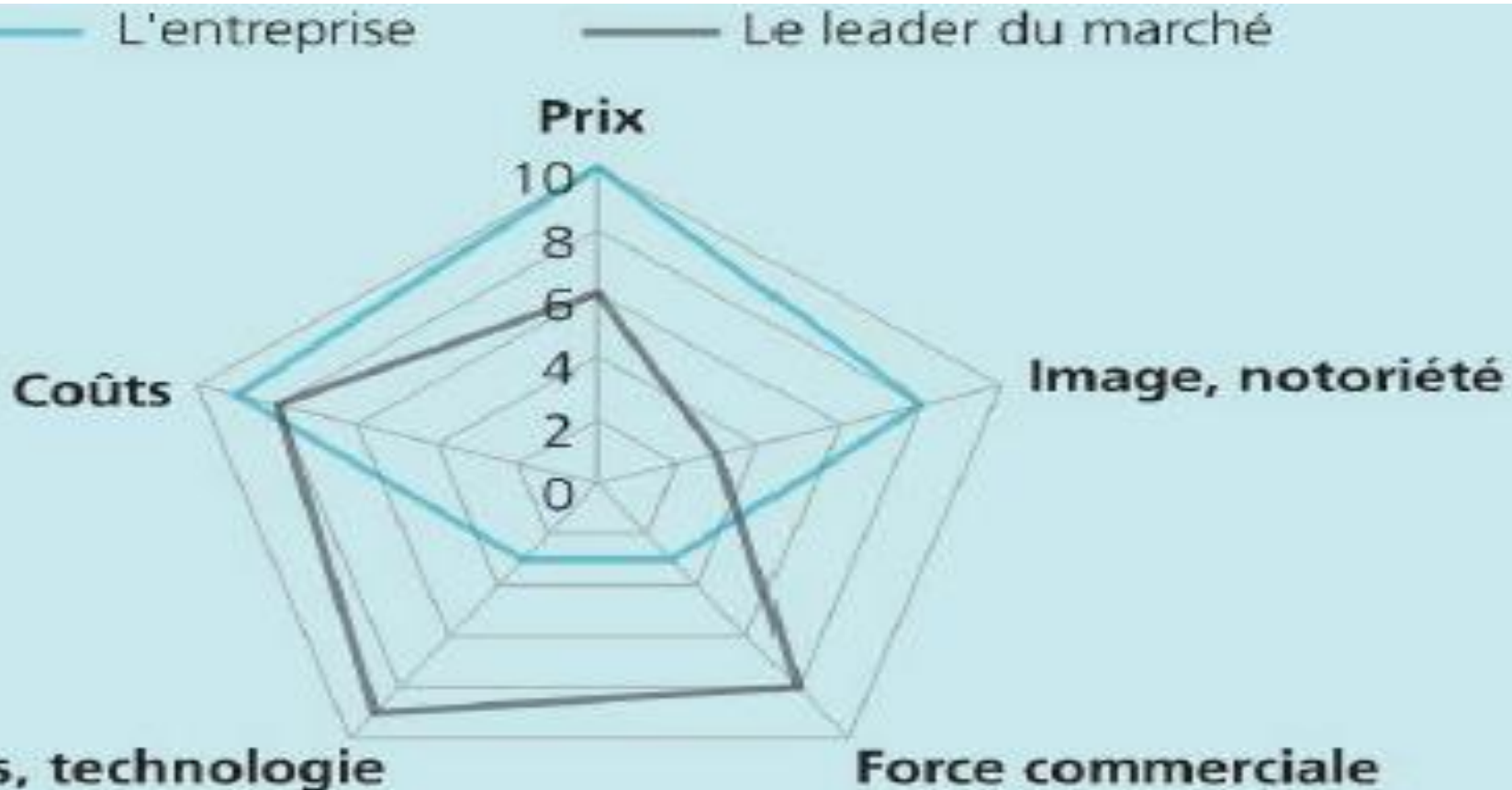
En pratique: Évaluer et représenter modèle VRIN de l'entreprise

Lister et hiérarchiser les principaux **FCS** du secteur et à les représenter sous la forme d'axes gradués de 0 à 10.

L'entreprise est positionnée sur chacun des axes en fonction de son degré de maîtrise des FCS: la note 0 signifiant une absence de contrôle des FCS et, à l'inverse, la note 10 traduisant une surperformance de l'entreprise.

La même opération est effectuée pour chaque concurrent de l'entreprise.

L'analyse comparative des aires
de compétitivité des entreprises



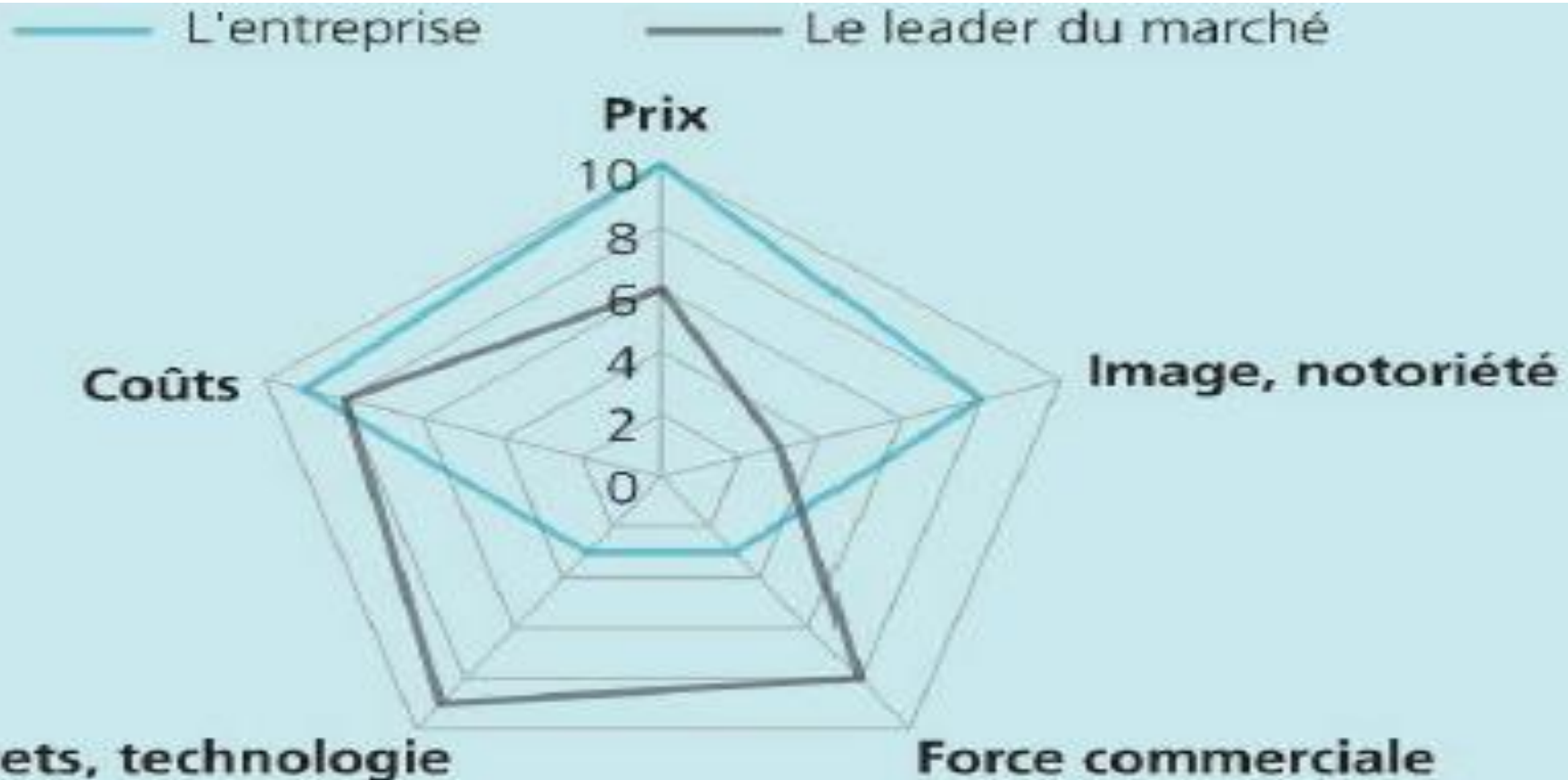
En pratique: Evaluer et représenter l'avantage concurrentiel de l'entreprise

Lister et hiérarchiser les principaux **FCS** du secteur et à les représenter sous la forme d'axes gradués de 0 à 10.

L'entreprise est positionnée sur chacun des axes en fonction de son degré de maîtrise des FCS: la note 0 signifiant une absence de contrôle des FCS et, à l'inverse, la note 10 traduisant une surperformance de l'entreprise.

La même opération est effectuée pour chaque concurrent de l'entreprise.

L'analyse comparative des aires de compétitivité des entreprises



Application:

1 Selon la perspective du diagnostic interne, le déterminant majeur de l'avantage concurrentiel d'une entreprise est/sont:

- a. Les caractéristiques structurelles de l'industrie.
- b. La différenciation des produits.
- c. Les ressources et compétences de l'entreprise.

2 Le but de la stratégie selon le modèle SWOT est d'assurer une adéquation entre :

- a. Le stratégique et le fonctionnel.
- b. Le stratégique et l'opérationnel.
- c. L'interne et l'externe.

3 Laquelle de ces affirmations est erronée?

- a. La chaîne de valeur permet de repérer les sources internes de création de valeur.
- b. La chaîne de valeur permet d'orienter les choix en termes de diversification.
- c. La chaîne de valeur permet d'orienter les choix en matière d'intégration et d'externalisation d'activités.

4 Une compétence est dite stratégique si:

- a. Elle est non substituable, rare, inimitable et fortement créatrice de valeur.
- b. Elle est difficilement imitable, non transférable, fortement différenciatrice et à dominante technologique.
- c. Elle est rare, fortement créatrice de valeur, non imitable et substituable.

5 La capacité stratégique d'une organisation détermine:

- a. Ce que l'entreprise devrait faire.
- b. Ce qu'elle peut réellement faire.
- c. Ce qu'elle devrait faire mais ne peut faire.

Application:

6 Selon l'analyse de la chaîne de valeur, les trois leviers de création de valeur portent sur l'optimisation:

- a. Des activités principales, des activités de soutien et des liens inter-fonctionnels.
- b. Des liens inter et intra-fonctionnels et des activités principales.
- c. De chaque activité, des liens inter-fonctionnels et des relations inter-organisationnelles.

7 Le modèle VRIN permet d'identifier:

- a. Les sources des FCS les plus importants pour l'entreprise.
- b. Les déterminants les plus fondamentaux de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de sa capacité à créer de la valeur.
- c. Les sources d'optimisation du portefeuille de ressources et de compétences de l'entreprise.

Chapitre III: Les stratégies génériques

Diagnostic stratégique

Analyse externe :
Identifier les règles du jeu
de l'environnement

FCS

Analyse interne :
Identifier les compétences
et les capacités de l'entreprise

CS

Formulation stratégique

Stratégie d'activité :
Rechercher un avantage
concurrentiel (AC)

Exploiter un AC :
Stratégie
de coûts et de
différenciation

AC
traditionnel

Explorer
une nouvelle
source d'AC :
Stratégie de rupture

AC
renouvelé

**Sur quoi reposera-t-il l'avantage
concurrentiel de l'entreprise ?
=
Quelle est l'origine de l'AC ?**

Chapitre III: Les stratégies génériques

- I. La stratégie de domination par les coûts**
- II. La stratégie de différenciation**
- III. La stratégie «océan bleu »**

I. La stratégie de domination par les coûts

1. Caractérisation et objectifs

Définition:

La **stratégie de domination par les coûts** se définit comme l'une des deux stratégies génériques possibles permettant de développer un avantage concurrentiel sur une activité.

Cet avantage concurrentiel repose sur une meilleure maîtrise de la structure de coût de l'entreprise, et s'accompagne généralement d'une politique de prix très compétitifs.

I. La stratégie de domination par les coûts

1. Caractérisation et objectifs

Le principe de la stratégie de domination par les coûts consiste à **proposer au client une offre standard**, correspondant à l'offre de référence sur le marché, tout en l'obtenant à moindre coût par rapport à ses concurrents et commercialisée à un prix compétitif .



I. La stratégie de domination par les coûts

1. Caractérisation et objectifs

Cette stratégie la conduit ainsi à analyser et à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur (conception, recherche et développement, achat, production, distribution, marketing, finance, etc.) afin de réduire le coût complet final de son offre.

Les environnements propices à la stratégie de domination par les coûts sont généralement caractérisés par des produits simples, basiques, et à faible valeur ajoutée.

L'avantage concurrentiel réside dans une meilleure maîtrise des coûts que ses concurrents; il peut se concrétiser sous la forme d'une augmentation du volume de ventes (par le biais d'une baisse de prix) ou d'une amélioration de la marge (par le biais d'un maintien du prix).

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Les leviers d'action

Les leviers de la stratégie de domination par les coûts peuvent être utilisés de manière isolée ou combinée et se rapportent à trois catégories principales relatives aux **inputs, au **process** et aux **outputs**.**

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les leviers de réduction des coûts relatifs aux **inputs:**

- ❖ L'entreprise peut agir sur le prix des facteurs de production par le biais de son pouvoir de marché.
- ❖ L'entreprise peut avoir recours à la délocalisation d'une partie de sa chaîne de valeur dans une zone à bas salaires afin de réduire le coût du facteur travail.

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les leviers de réduction des coûts relatifs aux process

Quatre leviers principaux pour réduire le coût du processus de production de son offre:

➤ **Economies d'échelle** et donc au **volume** de production ou de vente: se définissent comme une diminution du coût unitaire due à l'augmentation du volume de production ou de vente sur une période donnée.

Les économies d'échelle sont donc majoritairement présentes dans les secteurs d'activité où les coûts fixes (R&D, outil de production, publicité, réseau de distribution .. .) représentent une part importante de la structure de coût: transport aérien, automobile, hôtellerie, industrie pharmaceutique ...

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les leviers de réduction des coûts relatifs aux process

➤ **Economies d'expérience** (effet d'apprentissage): se définissent comme la baisse du coût unitaire d'une offre du fait de l'augmentation de sa production cumulée, c'est-à-dire du fait de l'expérience accumulée au fil du temps et au fur et à mesure de sa production.

Cette expérience accumulée optimise en effet le processus de production de l'offre par le biais d'un effort d'amélioration continue et accroît la productivité de la main-d'œuvre du fait d'une consolidation des compétences et des savoir-faire.

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les leviers de réduction des coûts relatifs aux process

➤ **Economies de variété:** désignent une baisse de coût liée à la réduction du nombre de composants ou de sous-systèmes différents nécessaires à la production de l'offre .

En réduisant la diversité de ces composants, le processus de production est simplifié, de même que la gestion logistique, ce qui induit une amélioration de la productivité, de la fiabilité et une diminution des coûts de non-qualité.

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les leviers de réduction des coûts relatifs aux process

➤ **économies de champ:** («économies d'éventail» ou «économies de liaison ») Une entreprise va réaliser des économies de champ en utilisant, pour produire son offre, des ressources (actifs de production, réseau de distribution ...) ou des compétences (savoir-faire) déjà exploitées dans la production d'une ou de plusieurs autres offres.

Le fait d'utiliser des ressources déjà constituées et disponibles pour produire son offre va permettre à l'entreprise de réduire ses coûts en augmentant la rentabilisation de ses ressources ou actifs.

1. La stratégie de domination par les coûts

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les leviers de réduction des coûts relatifs aux outputs

Pour réduire sa structure de coûts, l'entreprise peut opter pour une modification de la nature de son offre.

À partir d'une offre de référence, formée d'une série d'attributs, l'entreprise a la possibilité de dégrader la valeur de certains de ces attributs, voire d'en supprimer certains.

Exemple d'Airbus

L'entreprise aéronautique réalise un chiffre d'affaires d'environ 60 milliards d'euros pour un résultat net de plus de 1,5 milliard d'euros (2013).

Airbus mobilise à la fois les **leviers d'économies d'échelle** et **d'économies de champ** pour rester compétitif en matière de coût.

Economie d'échelle: le fait de concentrer la fabrication et l'assemblage sur deux sites, celui de Blagnac en France et de Hambourg en Allemagne, contribue à réduire les coûts fixes unitaires en amortissant les lourds investissements nécessaires à la mise en place de ces sites de production. Certes un site unique aurait permis d'aller encore plus loin en matière d'économies d'échelle.

Economies de champ: Airbus réalise des économies de champ en développant son activité de services aux compagnies aériennes (support, maintenance, formation) qui constitue un marché mondial estimé à plusieurs dizaines de milliards d'euros. Dans le contexte de ce marché à forte marge, Airbus va mobiliser ses connaissances, ses actifs et ses compétences de haut niveau (qui mieux qu'Airbus connaît ses avions?) ainsi que sa capacité à proposer une offre de service globale sur la totalité de l'avion, pour développer ce nouveau business à moindre coût.

I. La stratégie de domination par les coûts

Exemple: Yue Yuen

Est une entreprise chinoise principalement spécialisée dans la fabrication de chaussures de sport.

Cette entreprise emploie plus de 300 000 personnes pour un chiffre d'affaires qui dépasse 3 milliards d'euros.

Dans le **secteur des équipementiers sportifs, la création de valeur pour le client final réside principalement dans les étapes de conception et de marketing; c'est la raison pour laquelle ces entreprises externalisent la fonction production en privilégiant le critère de prix.**

Yue Yuen dispose de la capacité à satisfaire cette exigence et met en place une stratégie de domination par les coûts qui s'appuie:

❖ Sur un volume de production très important qui lui confère un fort pouvoir de négociation auprès des fournisseurs de matières premières et lui permet également de réaliser des économies d'échelles importantes;

❖ Sur un coût de main-d'œuvre réduit du fait du différentiel de salaires entre la Chine et les pays de l'OCDE dont sont originaires les équipementiers.

Ryan Air: stratégies low cost

Avec un chiffre d'affaires approchant les 5 milliards d'euros et une marge nette qui dépasse les 10 % de 2009 à 2013, le modèle économique de la première compagnie aérienne européenne en volume est simple:

Proposer des vols fréquents en court ou moyen courriers (faible distance) et sur un réseau « point à point », en supprimant la majorité des services traditionnellement attachés à l'offre des compagnies « classiques ».

Ainsi, à chaque étape de la chaîne de valeur, l'entreprise parvient à réduire ses coûts: Au niveau des achats, le choix des aéroports secondaires permet à la fois de limiter les taxes mais aussi de réduire les retards et les temps d'immobilisation de l'avion du fait de l'absence de saturation de ces aéroports.

Au niveau de la production de l'offre, la suppression de nombreux services périphériques au transport (repas à bord, salons d'attente, transport des bagages, gestion des correspondances, sièges attribués, etc.) génère également des économies notables;

De même, les contrats de droit irlandais du personnel limitent les charges de personnel en permettant des temps de travail plus élevés et des salaires plus faibles.

L'optimisation des taux de remplissage et le choix d'avions à forte densité de sièges réduisent les coûts d'exploitation.

Enfin, au niveau de la commercialisation, l'absence de points de vente physiques et le choix d'une distribution quasi exclusivement en ligne permettent une baisse des coûts de structure.

I. La stratégie de domination par les coûts

3. Risques et limites

L'entreprise qui adopte une stratégie de domination par les coûts s'expose à trois types de risques : alimenter une **guerre des prix**, souffrir de **surcapacité**, et perdre le contact avec le marché du fait de la formation de **rigidités**.

Le risque de guerre des prix:

L'adoption simultanée de cette orientation par plusieurs acteurs du marché les conduit à sacrifier leurs marges, sans pour autant bénéficier d'une augmentation relative notable de leur volume par rapport aux concurrents.

Cette situation se traduit alors par la dégradation des marges des principaux intervenants et la dégradation de la rentabilité du secteur.

I. La stratégie de domination par les coûts

3. Risques et limites

Le risque de surcapacité

L'objectif de l'économie d'échelle et d'expérience, pousse l'entreprise à consentir de lourds investissements et à mettre en place les actifs lui permettant d'atteindre ces deux objectifs.

Or l'entreprise est ici à la merci d'une mauvaise appréhension de la taille ou de l'évolution du marché qui pourrait la mettre dans une situation de surcapacité.

Incapable de faire fonctionner son outil de production à plein régime du fait d'un actif surdimensionné, l'entreprise souffre alors d'un phénomène de « déséconomies d'échelle » qui dégrade sa structure de coût au lieu de l'améliorer.

I. La stratégie de domination par les coûts

3. Risques et limites

Le risque de rigidités

Focalisées sur la nécessité de produire et de vendre le même type de produit le plus longtemps possible afin de profiter à plein des effets de taille, d'échelle et d'expérience, l'entreprise perd sa capacité à percevoir les évolutions de son environnement, qu'elles soient relatives à la technologie ou aux attentes des clients.

Exemple: L'échec de Nokia

Leader mondial du secteur des téléphones mobiles depuis 1998, Nokia voit progressivement sa situation se dégrader, jusqu'à connaître en 2009 les premières pertes de son histoire (560 millions d'euros).

Focalisée sur une **stratégie de maîtrise des coûts et de volume**, Nokia a concentré son effort sur les téléphones d'entrée de gamme («*feature phones*») afin de conquérir les marchés des pays émergents en très forte croissance (en Inde par exemple, il se vend deux fois plus de «*feature phones*» que de smartphones).

L'entreprise a alors subi une guerre des prix particulièrement agressive du fait de la crise, qui a été exacerbée par la concurrence des constructeurs chinois; cette situation a dégradé ses marges de manière dramatique (entre 2008 et 2009, l'entreprise a vu le prix moyen de ses mobiles s'effondrer de plus de 15 %).

En outre, cette orientation l'a conduit à négliger des évolutions technologiques majeures (comme les écrans tactiles) et à sous-investir dans les éléments véritablement créateurs de valeur pour les clients; ainsi, son système d'exploitation Symbian s'est retrouvé très vite dépassé.

Enfin, le fabricant finlandais a pris conscience trop tardivement du caractère stratégique de la bibliothèque d'applications (dès son lancement, sa plateforme de contenu Ovi a connu un échec cuisant).

Victime des rigidités issues de la poursuite de sa stratégie de coût, l'entreprise a finalisé la vente de ses activités de téléphonie mobile à **Microsoft** en avril 2014.



Chapitre III: Les stratégies génériques

I. La stratégie de domination par les coûts

II. La stratégie de différenciation

III. La stratégie «océan bleu »

II. La stratégie de différenciation

1. Caractérisation et objectifs

Définition:

Se définit comme l'une des deux stratégies génériques possibles permettant de développer un avantage concurrentiel sur une activité.

Cet avantage concurrentiel repose sur la **création d'une plus grande valeur** que les concurrents pour le client, en lui proposant une offre perçue comme «unique», ce qui justifie un prix plus élevé.

Cette stratégie la conduit ainsi à analyser et à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur afin d'identifier les fonctions susceptibles de créer cette valeur supplémentaire chez le client et de la lui communiquer.

Les environnements propices à la stratégie de différenciation sont caractérisés par des produits généralement complexes, élaborés et à forte valeur ajoutée.

II. La stratégie de différenciation

1. Caractérisation et objectifs

Le principe de la différenciation consiste ainsi à proposer au client une offre «améliorée», porteuse d'une valeur supérieure par rapport à l'offre de référence, ce qui nécessite généralement un surcoût; l'amélioration réalisée justifie alors une augmentation de prix et génère une marge et une rentabilité améliorées.





Son activité est concentrée principalement sur la maroquinerie, les accessoires et les textiles.

Cette société fait figure de « petit poucet » dans le secteur du luxe dominé par de grands groupes internationaux (LVMH, Richemont...).

la rentabilité d'Hermès le place parmi les entreprises les plus performantes de ce secteur, voire la plus performante (avec 32 % de marge opérationnelle, l'entreprise se situe par exemple très au-dessus de LVMH qui présente une marge opérationnelle de l'ordre de 20 %).

Cette performance exceptionnelle, Hermès la doit notamment à une stratégie de différenciation particulièrement efficace. Cette stratégie s'appuie sur des compétences et des ressources déployées tout le long de la chaîne de valeur, au niveau des achats (matières premières sélectionnées auprès de producteurs),

De la production (avec une orientation très prononcée sur l'artisanat d'exception et une production essentiellement réalisée en France), de la commercialisation assurée par des magasins détenus en propre et le choix d'une distribution exclusive, mais aussi au niveau de la formation du personnel (avec des centres de formation dédiés permettant de conserver et de développer les compétences d'artisanat d'art).

Enfin, l'entreprise s'appuie sur son image forte, alimentée par des événements marquants, tel Grace Kelly dissimulant sa grossesse naissante en 1956 derrière un sac à main Hermès créé en 1930 et qui deviendra le sac Kelly.

II. La stratégie de différenciation

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise doit agir de manière conjointe sur deux catégories de facteurs: les **axes techniques** et les **axes marketing**.

II. La stratégie de différenciation

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les axes techniques:

La différenciation repose avant tout sur la **proposition d'une offre « objectivement » différente et améliorée**, par rapport à l'offre de référence.

Le levier technique renvoie ici par exemple à la performance du produit, à sa qualité, à sa fiabilité, à son caractère éthique ou respectueux de l'environnement naturel, à son design original, à son caractère innovant, à la noblesse des matériaux utilisés, mais aussi à l'efficacité des services associés, aux compétences des personnels en contact avec le client, à la pertinence du conseil apporté ou encore à la qualité de l'accueil proposé.

II. La stratégie de différenciation

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les axes marketing:

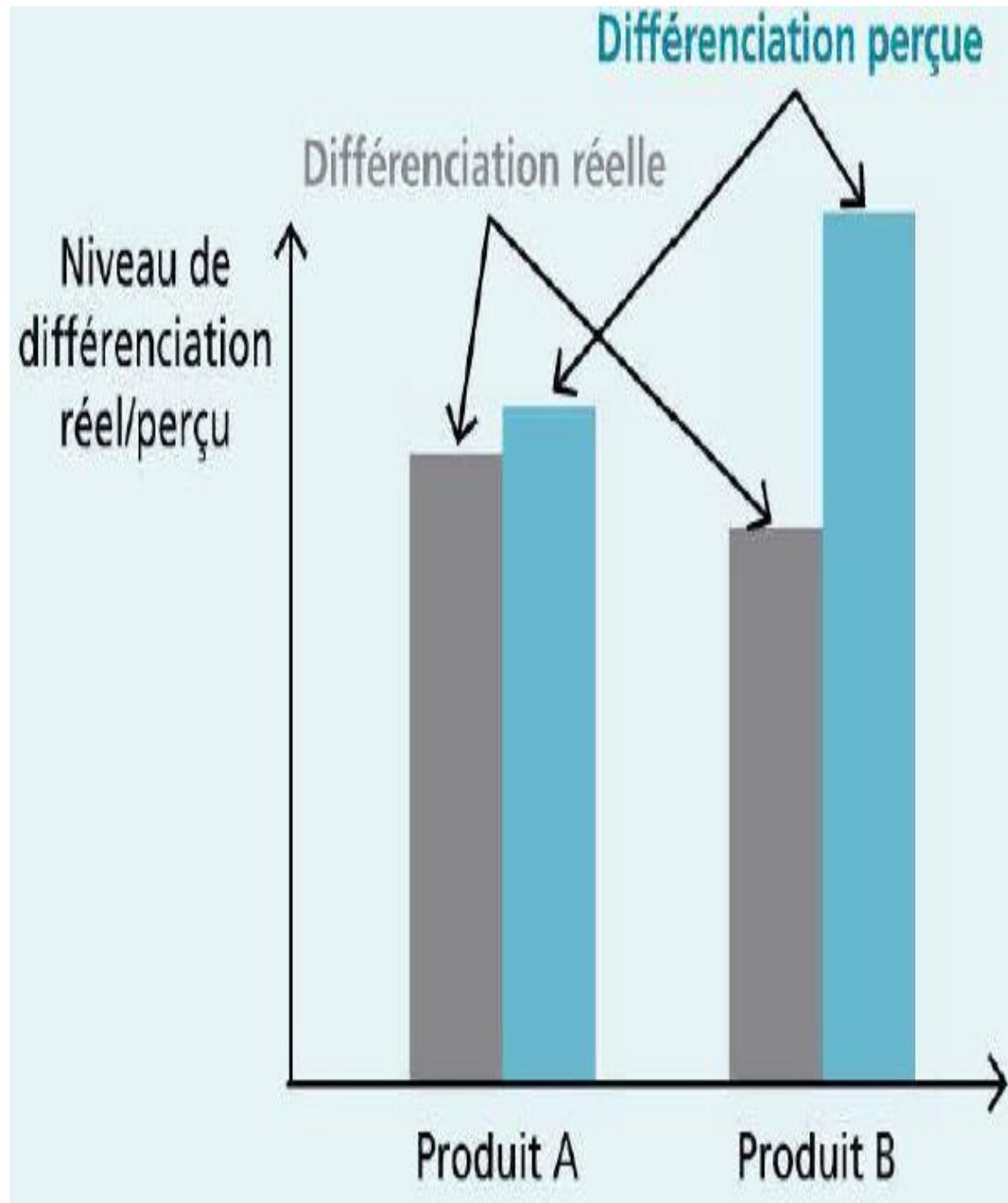
L'entreprise doit également travailler sur un axe « marketing » afin d'une part d'identifier les éléments de l'offre qui peuvent être réellement valorisés par le client et d'autre part de maximiser la perception par le client de cette valorisation.

II. La stratégie de différenciation

2. Mise en œuvre et leviers d'action

Les axes marketing:

Une entreprise à l'origine d'une forte différenciation « objective » mais incapable de communiquer valablement sur celle-ci risque en effet de se voir surclassée par un concurrent proposant une offre objectivement de valeur moindre mais mieux perçue et donc considérée comme plus attractive par les clients.



II. La stratégie de différenciation

3. Risques et limites

L'entreprise qui adopte une stratégie de différenciation s'expose à deux types de risques:

- ❖ voir sa différenciation se dégrader**
- ❖ et voir la rentabilité de sa différenciation diminuer**

II. La stratégie de différenciation

3. Risques et limites

Le risque de dégradation de la différenciation:

Ce risque réside dans la difficulté à **maintenir la différenciation** dans la durée, c'est-à-dire à maintenir d'une part la **spécificité de la valeur** proposée par l'offre (imitation, la modification des attentes des clients), et d'autre part la **perception positive** qu'en ont les clients (la contrefaçon et l'appropriation de la marque par une cible client non souhaitée).

II. La stratégie de différenciation



3. Risques et limites

Le risque de dégradation de la différenciation: Exemple **Lacoste**

Dans les années 1990, la marque **Lacoste** conquiert de nouveaux clients et devient progressivement l'emblème des jeunes issus des quartiers et des banlieues en difficulté.

Cette marque, créée en 1933, symbole du chic bourgeois, de l'élégance et du haut de gamme, est alors affichée par ces jeunes comme une empreinte de leur réussite matérielle et constitue un signe extérieur de richesse leur permettant de s'affirmer.

L'entreprise connaît alors des difficultés car sa clientèle traditionnelle se détourne de ses produits.

Face à cette situation, l'entreprise va tenter de renouveler ses modèles, de moderniser ses collections, d'élargir ses gammes et de redynamiser sa distribution en privilégiant les implantations sur les quartiers chics.

II. La stratégie de différenciation

3. Risques et limites

Le risque de surcoût de la différenciation

Ce risque consiste à poursuivre une stratégie de différenciation sans prêter attention aux coûts générés par l'amélioration de l'offre que l'entreprise souhaite obtenir.

L'entreprise est dans l'obligation de rentabiliser les investissements nécessaires à la différenciation grâce au différentiel existant entre la valeur perçue générée par ces investissements et le prix.

Combiner coût et différenciation?

- ✓ Est-il possible de proposer une offre différenciée et obtenue à moindre coût?
- ✓ Ces deux stratégies génériques traditionnelles sont-elles compatibles?
- ✓ Est-il concevable de poursuivre une troisième voie, une stratégie « hybride »?

Le panorama des stratégies génériques



Combiner coût et différenciation?

1. L'enlisement dans la voie médiane

Poursuivre ces deux objectifs sur une même activité de manière simultanée reviendrait selon Porter à «s'enliser dans la voie médiane» et conduirait à l'échec, pour deux raisons principales:

- ✓ La nature des investissements à consentir pour mettre en œuvre l'une ou l'autre de ces deux orientations est très différente et les fonctions de la chaîne de valeur à privilégier ne sont pas les mêmes.
- ✓ Le fait d'investir simultanément sur ces deux dimensions induit une augmentation globale des investissements et des dépenses.

Au final, avec une stratégie hybride, on aurait ainsi une stratégie moins efficace car moins attractive pour le client, et moins efficiente car moins rentable.

Combiner coût et différenciation?

2. Les stratégies à «thème majeur»

Comment alors concilier ces attentes multiples des clients et l'exigence de rentabilité?

Il apparaît nécessaire de ne pas négliger la maîtrise et/ou la réduction des coûts lorsque l'on choisit une stratégie de différenciation, de même qu'il est important de se préoccuper de la valeur créée pour le client lorsque l'on se positionne sur une stratégie de domination par les coûts.

La stratégie générique devient alors une stratégie à «**thème majeur** », sans pour autant que le «**thème mineur**» soit complètement absent.

Bref, le contexte de concurrence extrême, pousse les entreprises à retenir des stratégies à «thème majeur» plutôt que des stratégies «pures».

Combiner coût et différenciation?

2. Les stratégies à «thème majeur»

Exemple: le segment de l'automobile (Renault Mégane, Peugeot 308, Ford Focus, Mazda 3, etc.),

Sur ce segment, les entreprises poursuivent clairement une stratégie sur le thème majeur de la domination par les coûts.

Pour cela, elles ont recours à tous les moyens possibles: économies d'échelle obtenues par l'utilisation de plateformes communes sur plusieurs modèles ou marques du groupe, composants ou sous-systèmes communs à plusieurs modèles, délocalisation de la production ou de l'assemblage dans les zones à bas salaire, automatisation et standardisation des chaînes d'assemblage, etc.

Pourtant, confrontées à l'exigence croissante de variété et de personnalisation de la part des clients, les constructeurs automobiles ont opté pour la mise en place d'un système de différenciation retardée, permettant d'intégrer en bout de chaîne de production (et donc sans pénaliser les objectifs de volume et de standardisation nécessaires aux économies d'échelle), les attributs de la différenciation: type de finition et gamme d'options.

Chapitre III: Les stratégies génériques

I. La stratégie de domination par les coûts

II. La stratégie de différenciation

III. La stratégie «océan bleu »

Diagnostic stratégique

Analyse externe :
Identifier les règles du jeu
de l'environnement

FCS

Analyse interne :
Identifier les compétences
et les capacités de l'entreprise

CS

Formulation stratégique

Stratégie d'activité :
Rechercher un avantage
concurrentiel (AC)

Exploiter un AC :
Stratégie
de coûts et de
différenciation

AC
traditionnel

Explorer
une nouvelle
source d'AC :
Stratégie de rupture

AC
renouvelé

**Sur quoi reposera-t-il l'avantage
concurrentiel de l'entreprise ?
=
Quelle est l'origine de l'AC ?**

Analyse externe :
Identifier les règles du jeu
de l'environnement

FCS

Formulation

Stratégie d'activité :
Rechercher un avantage
concurrentiel (AC)

Exploiter un AC :
Stratégie
de coûts et de
différenciation

AC
traditionnel

Explorer
une nouvelle
source d'AC :
Stratégie de rupture

AC renouvelé

Stratégie Océan Bleu

Comment
créer
de nouveaux
espaces
stratégiques

Diagnostic s

W. Chan Kim • Renée Mauborgne

Analyse externe :
Identifier les règles du jeu
de l'environnement

FCS

Formulation

Stratégie d'activité :
Rechercher un avantage
concurrentiel (AC)

Exploiter un AC :
Stratégie
de coûts et de
différenciation

Explorer
une nouvelle
source d'AC :
Stratégie de rupture

Océan rouge

Océan Bleu

Stratégie Océan Bleu

Comment
créer
de nouveaux
espaces
stratégiques

1. Etude menée en 1983 par Weiss et Pascue

Seulement 39% des leaders de marché en 1950, toutes industries confondues, avaient conservé la position de leader en 1975.

Seules les firmes dominantes = challengers persistent : capables de redéfinir à leur avantage les modalités de fonctionnement du jeu concurrentiel (D'Averì, 1995)

Océan bleu



Océan Rouge

Moins de vingt entreprises présentes en 1965 le sont encore quelque cinquante ans plus tard (2015)

2. Classement « Fortune 100 » (regroupant les 100 premières entreprises américaines)

III. La stratégie «océan bleu »

Kim et Mauborgne (2005) proposent une méthodologie visant à mettre en place une **stratégie de rupture** qu'ils appellent stratégie« **océan bleu**».

Par opposition à une situation d'«**océan rouge**» dans laquelle les acteurs du secteur s'affrontent dans une concurrence frontale, destructrice de rentabilité, la stratégie «**océan bleu**» s'appuie sur une innovation stratégique et a pour but de positionner l'entreprise dans un territoire de concurrence radicalement nouveau, hors d'atteinte de l'attaque des concurrents et propice à une plus forte rentabilité.

La stratégie «océan bleu» s'appuie sur une reformulation de l'offre de valeur existante dans un secteur pour créer un territoire de concurrence vierge et s'assurer une rente économique.

III. La stratégie «océan bleu »

Définition:

La stratégie «océan bleu» se définit comme la remise en question du périmètre traditionnel du marché, de la nature de l'activité existante et des facteurs clés de succès établis afin de se positionner sur un **nouveau territoire concurrentiel**, vierge de toute concurrence.

III. La stratégie «océan bleu »

Il s'agit ici de passer d'une **logique d'amélioration** (ou d'exploitation) à une **logique de révolution stratégique** (ou d'exploration), de détruire l'ordre établi pour faire émerger des **opportunités nouvelles**, de remettre en cause les avantages concurrentiels existants pour faire apparaître une **offre de valeur inédite et singulière**.

L'objectif d'une stratégie «océan bleu» est de **refuser** l'imitation des concurrents et de **reformuler l'offre ou le business model existant**.

Cette modification a deux objectifs :

- Améliorer la proposition de valeur (c'est-à-dire créer une valeur différente et attractive pour le client) ;
- Optimiser le modèle de profit (c'est-à-dire augmenter la marge générée par l'activité).

La **matrice** «océan bleu» permet de mettre en évidence cette reformulation de l'offre.

III. La stratégie «océan bleu »

Créer un «océan bleu» vise ainsi à proposer un **nouvel** assemblage de critères de création de valeur pour le client en combinant quatre actions portant sur les attributs traditionnels d'une offre: **exclure, atténuer, renforcer et créer**.

La matrice «océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2005)



Exclure	Renforcer
Atténuer	Créer

Augmenter la valeur
de l'offre et créer une
demande nouvelle

Réduire les coûts
et améliorer
la rentabilité

III. La stratégie «océan bleu »

Cette recomposition du business model s'appuie ainsi sur :

- La **suppression ou l'atténuation des éléments** de l'offre qui sont historiquement au cœur des efforts concurrentiels du secteur mais n'apportent que peu de valeur comparativement aux coûts engagés pour les développer;
- La **création** ou le **renforcement** des éléments de l'offre qui sont historiquement négligés et qui sont susceptibles de créer une valeur ou une demande nouvelle.

Pour cela, une stratégie «océan bleu » doit lutter contre le phénomène de «**fausse majorité**» qui régit le secteur, c'est-à-dire ne pas accepter la définition du secteur d'activité, du client et du besoin, tels qu'ils sont traditionnellement et communément exprimés.

Nintendo est une entreprise multinationale japonaise fondée en 1889. Elle est spécialisée dans la fabrication de consoles de jeu vidéo.





Océan Rouge



Océan Bleu

**Agir dans les marchés
existants**

Créer des marchés vierges



Océan Rouge



Océan Bleu

**Agir dans les marchés
existants**

Battre les concurrents

Créer des marchés vierges

**Mettre les concurrents
hors-jeu**



Océan Rouge



Océan Bleu

**Agir dans les marchés
existants**

Battre les concurrents

Exploiter la demande existante

Créer des marchés vierges

**Mettre les concurrents
hors-jeu**

**Créer et capturer une nouvelle
demande**



Océan Rouge



Océan Bleu

Agir dans les marchés existants

Battre les concurrents

Exploiter la demande existante

**Obtenir le meilleur rapport
Qualité / Prix**

Créer des marchés vierges

**Mettre les concurrents
hors-jeu**

**Créer et capturer une nouvelle
demande**

Casser le cercle Qualité / Prix



Océan Rouge



Océan Bleu

Agir dans les marchés existants

Battre les concurrents

Exploiter la demande existante

**Obtenir le meilleur rapport
Qualité / Prix**

**Poursuivre une différenciation
OU des prix bas**

Créer des marchés vierges

**Mettre les concurrents
hors-jeu**

**Créer et capturer une nouvelle
demande**

Casser le cercle Qualité / Prix

**Créer une différenciation ET
des prix élevés**

Conclusion



GARY HAMEL



CK PRAHALAD

Dans leur ouvrage Conquête du futur, les pères de l'approche par les compétences, Hamel et Prahalad, utilisent **la métaphore de l'arbre** pour représenter ces entreprises :





GARY HAMEL

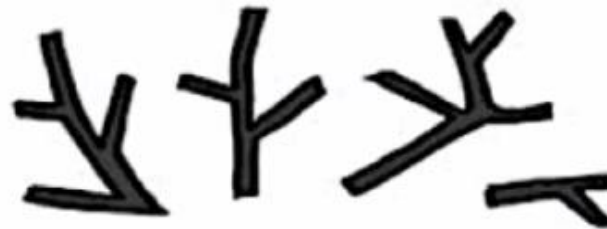


CK PRAHALAD

Dans leur ouvrage Conquête du futur, les pères de l'approche par les compétences, Hamel et Prahalad, utilisent **la métaphore de l'arbre** pour représenter ces entreprises :



→ PRODUITS FINAUX



→ DAS

Position



→ PRODUITS DE BASE

Les avantages concurrentiels ne sont plus liés à la position mais aux ressources détenues par l'entreprise

Ressources



→ COMPÉTENCES DE BASE

Glissement de l'analyse

Ecole industrielle
(Porter)

Ecole Autrichienne
(Hamel, Prahalad)



Structure du secteur

Déterminisme structurel

Equilibrage (Verrouillage =
Intérêt des firmes à limiter les
affrontements de manière à
préserver la rentabilité de
l'activité)

CNN
Amazon.com
BIC
Ikea
Uber

Manœuvres des firmes

Volontarisme stratégique

Dynamique (Rupture au cœur
du processus concurrentiel =
Participation active à la rivalité
en vue d'améliorer sa
position)

GARY HAMEL
C.K. PRAHALAD

LA CONQUÊTE DU FUTUR

STRATÉGIES AUDACIEUSES
POUR PRENDRE EN MAIN LE DEVENIR
DE VOTRE SECTEUR ET CRÉER
LES MARCHÉS DE DEMAIN

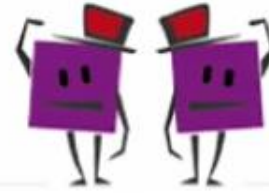
InterEditions

L'avantage concurrentiel : position ou ressource ?

Comment une entreprise crée-t-elle un avantage concurrentiel ? En général, il y a deux façons pour elle d'y arriver :

1. en se taillant une *position* sur le marché ou dans l'industrie où les forces concurrentielles sont suffisamment faibles pour lui permettre de dégager des surplus plus élevés que la moyenne ;
2. en acquérant, développant et utilisant des ressources, des capacités internes, et des compétences uniques et distinctives qui lui permettront de creuser un écart entre elle et ses concurrentes.

??????



Aspect de la stratégie

Ecole industrielle

Ecole Autrichienne

Base de la stratégie

Une adaptation des ressources aux opportunités offertes par le marché.

Un développement des compétences et ressources pour créer de la valeur.

Source de l'avantage compétitif

Un positionnement "correct".
Une différenciation en fonction des besoins du marché

Une différenciation basée sur les compétences et ressources qui sont développées pour créer des besoins

Critère de survie

Identifier et défendre sa position

Changer les "règles du jeu"

Un investissement axé sur...

Les produits

Les compétences stratégiques ("core competencies")

L'ORÉAL

