

## Chapitre 6 : Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

### I. Comment construire un avantage concurrentiel ?

L'**avantage concurrentiel** est un atout stratégique de l'entreprise reposant sur une meilleure maîtrise d'un ou de plusieurs éléments lui procurant une meilleure position vis-à-vis de la concurrence. Cet avantage se construit principalement sur des éléments fondamentaux que sont l'innovation, la qualité et la maîtrise des coûts.

#### A. L'innovation

L'**innovation** constitue un avantage concurrentiel déterminant dans un grand nombre de secteurs d'activité. Elle confère à l'entreprise un « monopole temporaire » lui permettant une position dominante sur son marché. Elle peut exister à différents niveaux : innover c'est aussi bien créer de nouveaux produits, optimiser son système de production, utiliser les dernières technologies, mettre en place de nouveaux processus. Elle s'appuie sur les ressources et les compétences de l'entreprise et sur l'analyse de l'environnement porteur d'opportunités. Elle découle donc du diagnostic interne et externe de l'entreprise.

#### B. L'amélioration de la qualité

L'amélioration **de la qualité** est un facteur de succès pour l'entreprise. Elle peut être développée à différents niveaux dans toutes les fonctions de l'entreprise :

- qualité des produits et des services,
- qualité de la relation avec les clients,
- qualité dans la recherche et le développement,
- qualité dans le management des ressources humaines,
- qualité dans la prise en compte de l'environnement économique, écologique, etc.).

Elle peut être **garantie par des normes, des labels ou des certifications**. Pour permettre une différenciation vis-à-vis de la concurrence, elle doit faire l'objet d'une amélioration constante qui permet de conserver l'avantage compétitif qu'elle représente.

#### C. La maîtrise des coûts

La **maîtrise des coûts** consiste à proposer aux clients une offre à un prix le plus avantageux possible sans pour cela dégrader la rentabilité de l'entreprise ni la qualité de l'offre. Cette maîtrise passe alors par une organisation plus efficace, une rationalisation de la production, l'utilisation de technologies plus performantes. La maîtrise des coûts ne signifie donc pas une baisse systématique des prix de vente.

Le niveau de qualité et de différenciation de l'offre va déterminer la hauteur des coûts : un prix plus élevé que celui de la concurrence sera un gage de valeur pour le client, ce qui autorise des coûts plus élevés pour l'entreprise. Le choix de coûts plus faibles entraîne un autre positionnement mais permet également de lutter contre la concurrence à un autre niveau.

### II. Quels sont les principaux choix stratégiques ?

On peut noter différents types de stratégies en fonction des objectifs de l'entreprise.

#### A. Spécialisation ou diversification

La **stratégie de spécialisation** consiste pour l'entreprise à fonder son activité sur un seul métier. Cette stratégie repose sur la maîtrise d'un savoir-faire qui confère à l'entreprise une expérience (technologique, commerciale...) permettant de minimiser les coûts à un niveau de qualité supérieure et donc de satisfaire la demande à de meilleures conditions que la concurrence.

La spécialisation sur un métier implique que l'entreprise mobilise ses compétences distinctives et ses ressources spécifiques pour augmenter ses parts de marché au détriment de ses concurrents.

L'entreprise peut choisir de se spécialiser pour répondre à une demande importante sur un marché en croissance offrant des **opportunités** et des **perspectives favorables** ou encore sur un marché plus restreint mais sur lequel la demande est particulièrement exigeante sur une offre très précise demandant un haut niveau de spécialisation.

La **stratégie de spécialisation offre des avantages** :

- elle permet une gestion et l'entreprise peut espérer réduire ses coûts de production en répartissant ses coûts fixes sur un plus grand nombre de produits ;
- elle permet de présenter une image claire au consommateur ;

- elle renforce les compétences de l'entreprise, son savoir-faire et son expérience ;
- elle permet une connaissance parfaite des clients et une grande maîtrise du marché.

**Elle présente néanmoins des limites :**

- elle concentre tous les moyens de l'entreprise sur une seule activité et la rend plus vulnérable face aux changements de l'environnement ;
- elle oblige l'entreprise à innover continuellement pour ne pas se trouver confrontée à une banalisation de son offre ;
- elle offre peu de souplesse en cas de changement de stratégie.

**La stratégie de diversification** consiste, pour une entreprise, à s'engager sur de nouveaux domaines d'activités qui correspondent, pour elle, à de nouveaux métiers. L'entreprise peut y développer, par extension, ses compétences actuelles ou être amenée à acquérir de nouvelles compétences.

Les **objectifs de la stratégie de diversification** peuvent être différents selon le cas. L'entreprise peut décider de :

- répartir les risques en équilibrant son portefeuille d'activités, assurant ainsi sa pérennité ;
- saisir de nouvelles opportunités ;
- utiliser des surcapacités de production ou placer des excédents financiers.

**Cette stratégie peut toutefois présenter des risques :**

- elle entraîne une gestion plus complexe dans toutes les fonctions de l'entreprise ;
- elle peut provoquer un risque de confusion dans l'esprit du consommateur qui ne perçoit plus l'identité précise de l'entreprise.

## **B. Domination par les coûts ou différenciation**

**La stratégie de domination par les coûts** consiste pour une entreprise à réduire ses coûts de façon significative pour proposer aux consommateurs des prix les plus attractifs possibles et sensiblement moins élevés que ceux de la concurrence. La qualité doit toutefois être préservée au maximum pour garantir la compétitivité. Cette stratégie permet alors de dominer le marché et de préserver, grâce au volume des ventes, une marge confortable.

La réduction des coûts peut s'obtenir grâce à la réalisation d'économies d'échelle (un prix unitaire bas grâce à un volume de production élevé) par une plus grande rationalisation des outils et des processus de production, l'utilisation de technologies plus performantes, une meilleure organisation du travail, etc.

**Elle présente plusieurs avantages :**

- une plus grande rentabilité,
- une position de force sur le marché,
- une plus grande protection vis-à-vis de la concurrence.

**Elle présente également des risques :**

- une plus grande sensibilité aux évolutions du marché et de la demande des consommateurs,
- l'apparition d'une nouvelle technologie remettant en cause les avantages acquis, ou de nouveaux produits,
- l'arrivée de concurrents à des prix plus bas.

**La stratégie de différenciation** consiste, pour une entreprise, à proposer une offre perçue comme unique par le consommateur. L'entreprise fonde alors son avantage sur une spécificité qui rend difficile la comparaison avec ses concurrents. La différenciation porte sur une valeur supplémentaire qui permet de proposer l'offre à un prix plus élevé que celui de la concurrence sans qu'il ne soit remis en cause par le client.

Les **principaux avantages** de cette option stratégique sont les suivants :

- une protection face à la concurrence qui ne présente pas la même spécificité,
- des marges confortables.

**Elle présente aussi des risques :**

- l'imitation et la contrefaçon,
- des coûts importants pour conserver la spécificité.

## **C. Intégration ou externalisation**

**La stratégie d'intégration** consiste à élargir l'activité d'origine de l'entreprise en amont (approvisionnement) et/ou en aval (distribution) dans le but de mieux contrôler la filière.

**Cette stratégie présente plusieurs avantages :**

- elle permet, selon l'orientation choisie, de mieux contrôler les approvisionnements ou la distribution et d'avoir une meilleure maîtrise du cycle d'exploitation et de la filière ;
- elle réduit les intermédiaires et permet donc à l'entreprise de s'approprier les marges des fournisseurs et/ou des distributeurs et, de ce fait, de proposer des prix de vente moins élevés ;
- elle permet à l'entreprise d'obtenir une position dominante sur le marché.

**Elle présente des limites :**

- elle rend la gestion de l'entreprise plus complexe et plus coûteuse ;
- elle suppose une maîtrise de tous les métiers, depuis la fabrication jusqu'à la distribution.

**La stratégie d'externalisation** consiste, pour l'entreprise, à confier tout ou partie des activités (ou certaines des fonctions) de l'entreprise à des prestataires extérieurs. L'objectif est souvent, pour l'entreprise, de se concentrer sur son cœur de métier. L'externalisation peut concerner la production mais aussi d'autres fonctions comme la gestion des ressources humaines, les services financiers, la logistique, etc.

**L'entreprise peut choisir cette option pour des raisons diverses :**

- profiter du savoir ou d'une expertise qu'elle ne détient pas ou ne souhaite pas développer ;
- réduire ses coûts.

**Cette stratégie présente toutefois des limites :** un risque de dépendance vis-à-vis du prestataire, un manque de maîtrise de la qualité des produits ou des services, une difficulté à maîtriser les coûts, des conflits en interne avec les salariés (risque de licenciements, etc.).