

## 1. INTRODUCTION AU CONCEPT DE STRATEGIE GÉNÉRIQUE

- La troisième étape (choix d'une stratégie générique) de la démarche classique de la réflexion stratégique consiste à choisir une stratégie parmi un ensemble particulièrement limité de stratégies dites génériques ou types qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour construire un avantage concurrentiel durable sur le segment considéré.
- Parmi les stratégies génériques, quelle est la plus appropriée pour l'entreprise, compte tenu de son profil concurrentiel d'une part, et des exigences spécifiques du segment d'autre part ?
- 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".

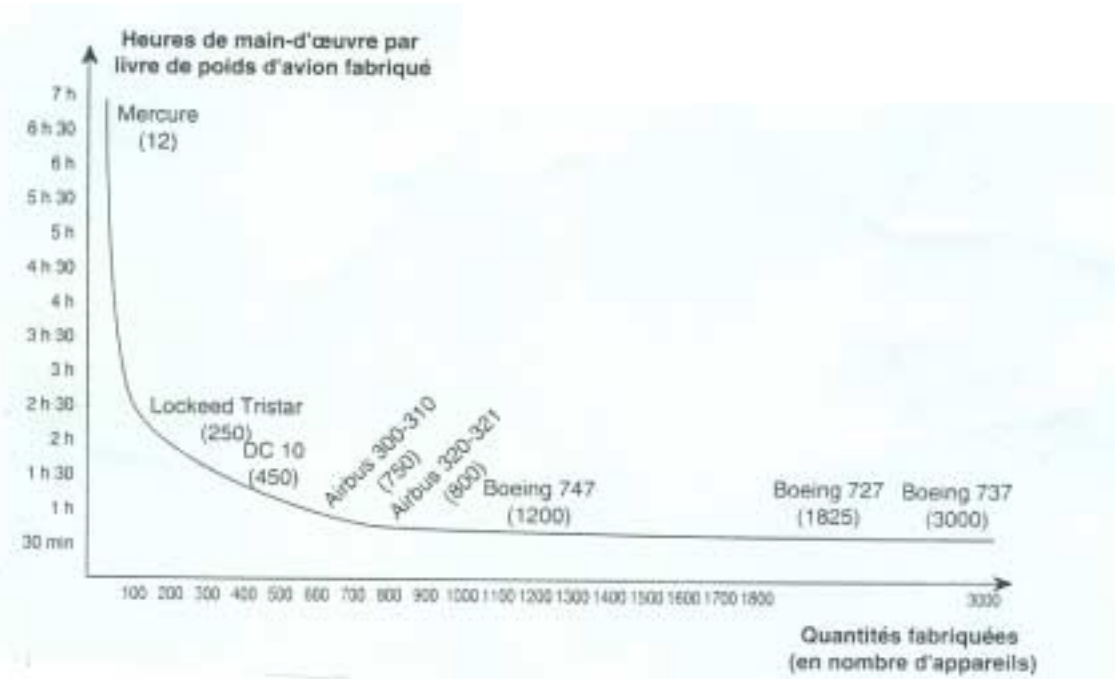
## 2. LES STRATEGIES DE COÛTS

- Elles orientent de façon prioritaire tous les efforts de l'entreprise vers un objectif considéré comme primordial : la minimisation de ses coûts complets (fabrication, conception, marketing, distribution, financiers, administratifs, etc.)
- L'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend donc de sa capacité à minimiser ses coûts.
- L'entreprise la plus compétitive est celle dont les coûts sont les plus bas. Exemple : *Si le prix du marché est imposé, elle aura la marge la plus importante.*

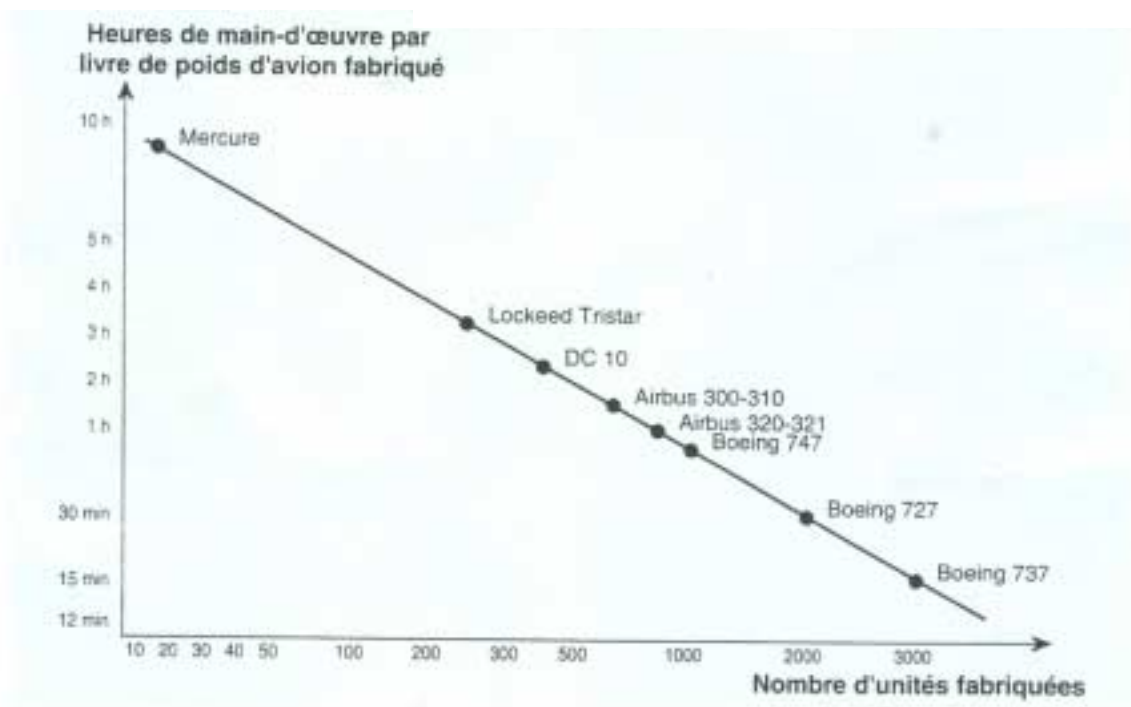
### 2.1. La courbe d'expérience (B.C.G., 1970)

- 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.
- La représentation graphique de l'effet d'expérience est une courbe d'expérience.

- Exemple : Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle décimale (Strategor, 1997)

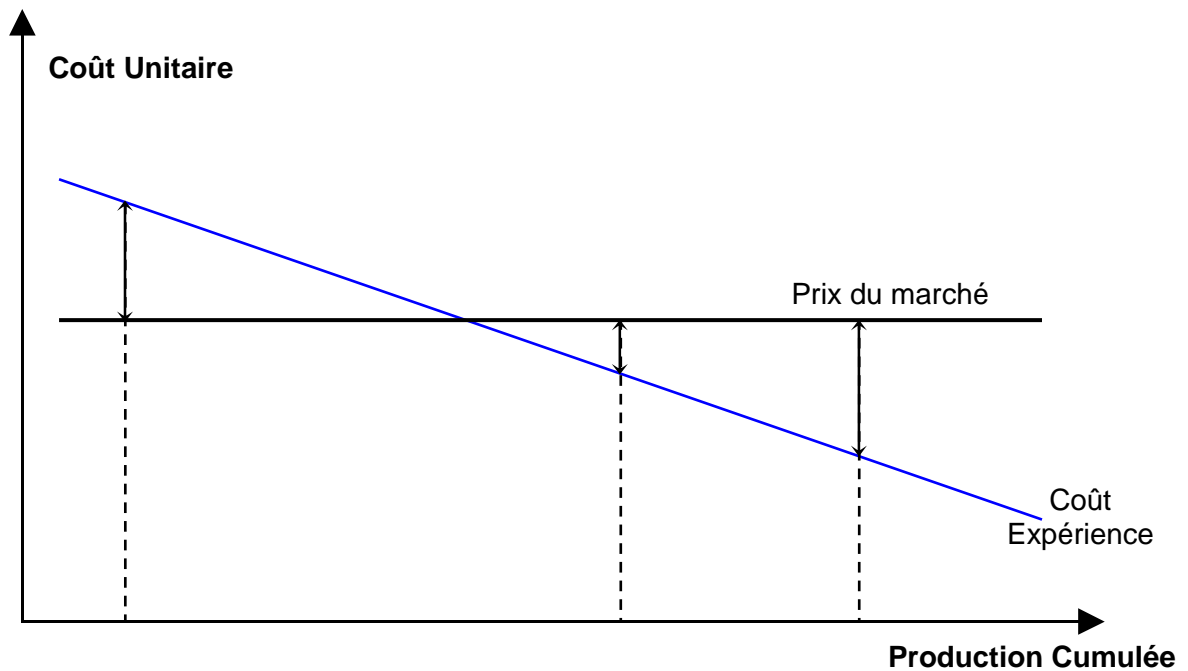


- Exemple : Courbe d'expérience dans la construction aéronautique civile à l'échelle logarithmique (Strategor, 1997)



- 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.

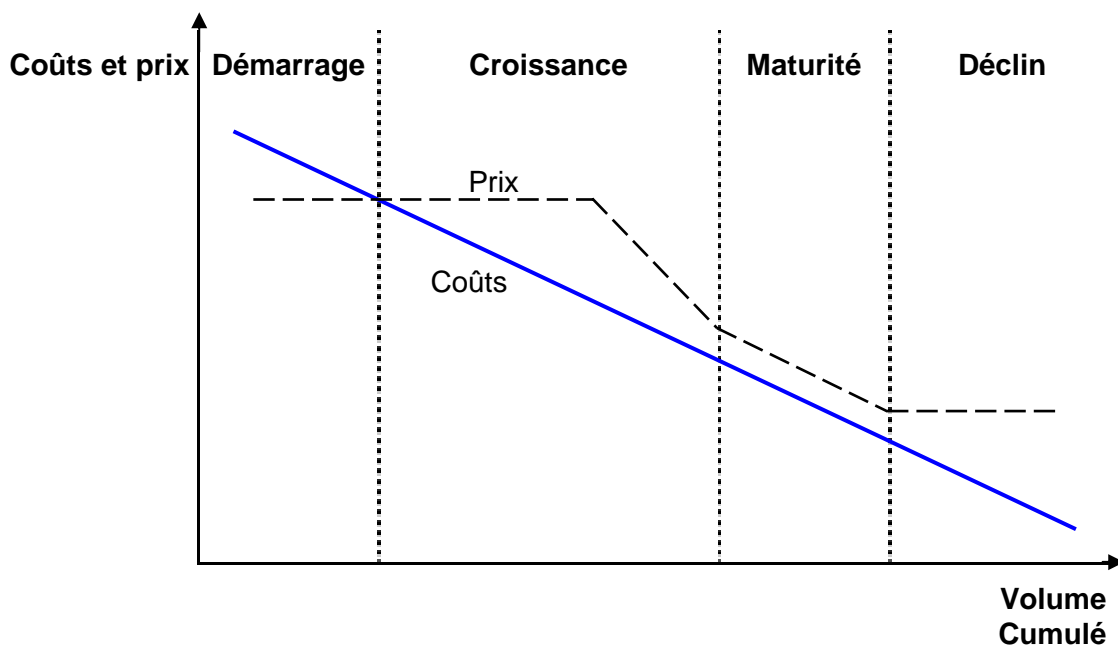


- Les causes de l'effet d'expérience
  - Les économies d'échelle (étalement des frais fixes)
  - Effet de taille (pouvoir de négociation)
  - Effet d'apprentissage (temps écoulé + volume de production cumulé)
  - Innovation (l'expérience peut entraîner l'amélioration du produit et/ou du processus)

## 2.2. 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)



### 2.3. 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
  - ...

### 3. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION

- 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.

### 4. LES TYPOLOGIES DE STRATEGIES GENERIQUES

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

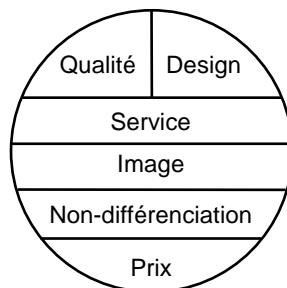
Porter définit ses stratégies génériques de la façon suivante :

- 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 : micro-ordinateurs 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 |

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

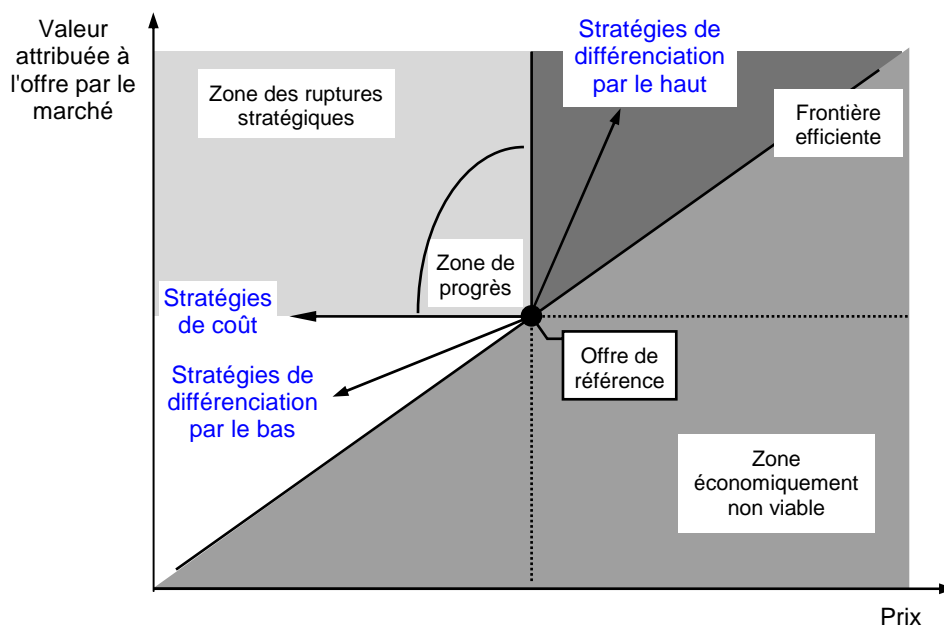
- A la suite de nombreuses critiques concernant les stratégies génériques de Porter, critiques auxquelles il avait lui-même pris part, Mintzberg a proposé en 1988 une autre typologie de stratégies génériques.



- En premier lieu, Mintzberg distingue la stratégie de concentration des stratégies de coûts et de différenciation. Son argument est que la concentration définit l'étendue du marché, tandis que les deux autres stratégies expliquent comment l'entreprise doit agir sur celui-ci.
- 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.
- Cette typologie de Mintzberg n'est en fait qu'un affinement de la typologie des stratégies génériques de Porter.

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

- Les auteurs de *Strategor* (1988) reconnaissent uniquement l'existence de deux stratégies dites concurrentielles : les stratégies de coûts (volume, et implicitement "optimisation" ou "efficacité") et les stratégies de différenciation (sophistication, épuration, spécialisation).
- Pour ces auteurs, les stratégies de concentration de Porter ne sont que des stratégies de différenciation.
- Quelques années plus tard, ces mêmes auteurs (Blanc, Dussauge et Quélin, 1991 ; *Strategor*, 1997) révisent les définitions de stratégies de coûts et de différenciation. Ils proposent alors une nouvelle grille de lecture des stratégies concurrentielles.
- Nous y retrouvons les stratégies de coûts (volume et implicitement "efficacité") mais, avec l'introduction explicite de la notion de "l'offre de référence", ils proposent une nouvelle typologie des stratégies de différenciation (amélioration, épuration, spécialisation et limitation).
- L'espace des stratégies concurrentielles (*Strategor*, 1997)



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

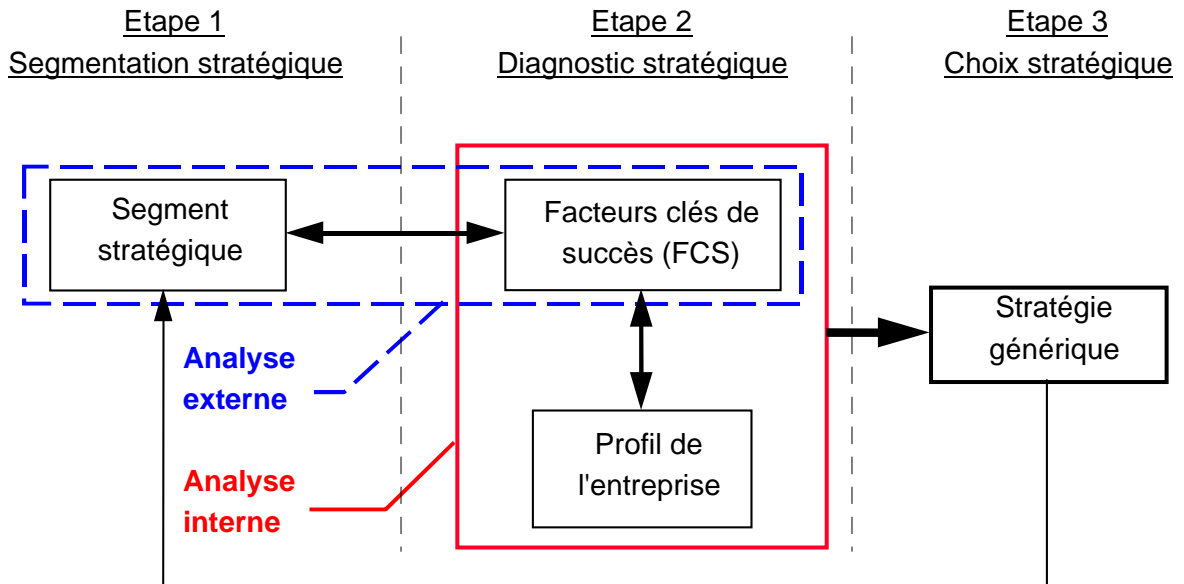
|  |   |   |                             |
|--|---|---|-----------------------------|
|  | La spécificité de l'offre différenciée est perçue et valorisée par l'ensemble du marché | La spécificité de l'offre différenciée n'est perçue et valorisée que par un segment particulier du marché |                             |
| Accroissement du couple "valeur-prix" par rapport à l'offre de référence | <b>Stratégies d'amélioration</b>  | <b>Stratégies de spécialisation</b>   | Différenciation par le haut |
| Diminution du couple "valeur-prix"                                       | <b>Stratégies d'épuration</b>   | <b>Stratégies de limitation</b>   | Différenciation par le bas  |
|  | Segmentation a posteriori provoquée par l'offre différenciée                            | Segmentation a priori déterminant le caractère spécifique de l'offre différenciée                         |                             |

**5. RETOUR SUR L'ETAPE DE CHOIX D'UNE STRATEGIE GENERIQUE**

**5.1. Première difficulté :**

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

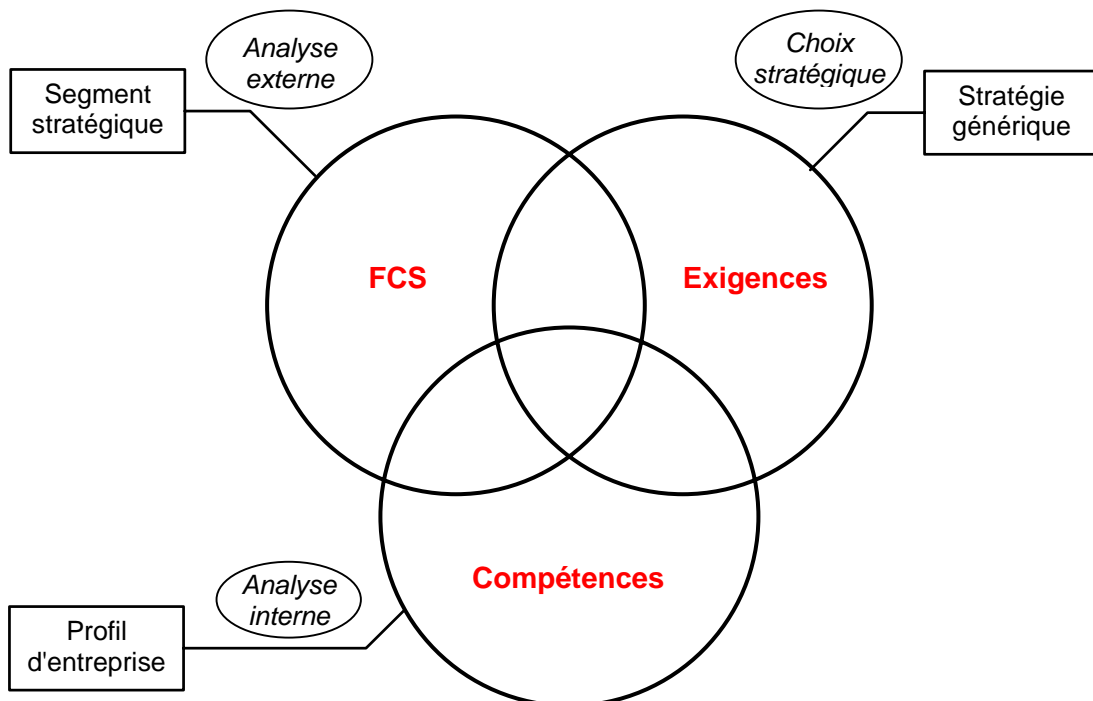
– Figure : Le diagramme de décision pour le choix d'une stratégie générique



– Vers une solution à la première difficulté :

- Le concept d'exigences d'une stratégie générique :

(Figure : Les liens pratiques entre segment stratégique, profil d'entreprise et stratégie générique)

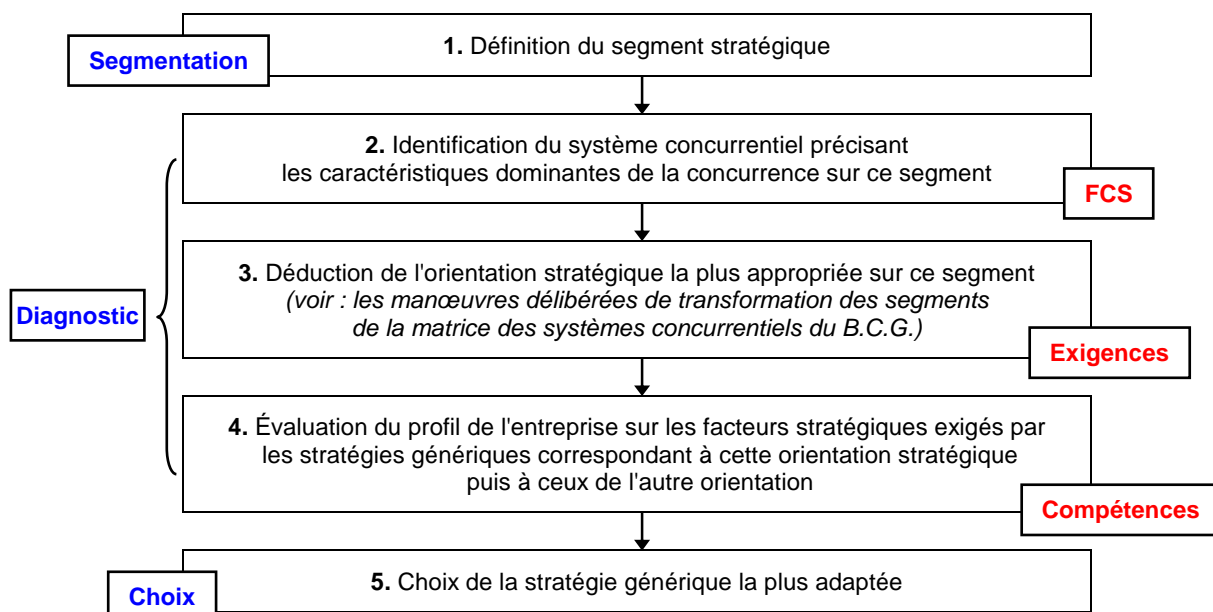


- \* **Segment stratégique** : Chaque segment stratégique est caractérisé par des FCS, qui définissent, comme leur nom l'indique, les conditions de succès sur le segment. En d'autres termes, ces FCS sont les "figures imposées" à l'offre (produit ou service) et à l'offreur (les concurrents du segment).
  - \* **Profil d'entreprise** : Chaque entreprise possède un profil spécifique caractérisé par des compétences, qui représentent sa capacité en tant qu'organisation concurrentielle.
  - \* **Stratégie générique** : Chaque stratégie générique définit un comportement stratégique pour l'entreprise qui l'adopte sur un segment considéré. Chaque comportement est régi par une conduite spécifique, d'où les exigences ou les règles du jeu propres à chaque stratégie.
- Les **deux** orientations stratégiques : un avantage concurrentiel provient soit de "coûts moins élevés" ou de "différenciation".
  - 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 (épurée)</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> |

– **Solution adoptée face à la première difficulté :**

- Comparer exigences et compétences.
- Ceci permet de s'affranchir du seul raisonnement par les FCS
- Figure : Le diagramme de décision pour le choix d'une stratégie générique





## 5.2. Deuxième difficulté :

### Les deux orientations stratégiques sont peu instrumentales.

- **Questions :** Que fait-on quand on ne satisfait pas toutes les exigences de l'une des deux orientations stratégiques ? Quelles exigences faut-il satisfaire pour recommander l'une ou l'autre des deux orientations stratégiques ?
- Vers une solution à la deuxième difficulté :
  - A partir de la littérature nous constatons qu'il existe plusieurs façon d'adopter une orientation stratégique d'où le concept de modalité de stratégies génériques.
  - Figure : L'évolution et la correspondance des stratégies génériques de 1980 à 1997

| <b>Porter (1980)</b>                   | <b>Porter (1985)</b>                        | <b>Mintzberg (1988)</b>         | <b>Blanc, Dussauge et Quélin (1991) - Strategor (1997)</b> |
|--|---|---------------------------------|--|
| Domination globale au niveau des coûts | Domination par les coûts                    | Prix                            | Volume, Efficacité, Epuration                              |
| Différenciation                        | Différenciation                             | Qualité, Image, Design, Service | Amélioration   |
| Concentration (Niche)                  | Concentration fondée sur des coûts réduits  | -                               | Limitation   |
|  | Concentration fondée sur la différenciation | -                               | Spécialisation   |

- Identification des modalités (Figure : Résumé du reclassement des stratégies génériques)

| <b>Typologies de stratégies génériques</b>               | <b>Coûts réduits</b>  | <b>Différenciation</b>  |
|--|---|---|
| Porter (1985)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Domination par les coûts</li> <li>- Concentration fondée sur des coûts réduits</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Différenciation</li> <li>- Concentration fondée sur la différenciation</li> </ul>                    |
| Mintzberg (1988)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prix</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Qualité</b></li> <li>- <b>Image</b></li> <li>- <b>Design</b></li> <li>- <b>Service</b></li> </ul> |
| Blanc, Dussauge et Quélin (1991) <i>Strategor</i> (1997) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Volume</b></li> <li>- <b>Efficacité</b></li> <li>- <b>Epuration</b></li> <li>- <b>Limitation</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amélioration</li> <li>- Spécialisation</li> </ul>  |

- **Solution adoptée face à la deuxième difficulté :** Les modalités de stratégies génériques.

| <b>Stratégies génériques</b>              | <b>Coûts réduits</b>                            | <b>Différenciation</b>                |
|---|---|---------------------------------------|
| <b>Modalités de stratégies génériques</b> | Volume<br>Efficacité<br>Epuration<br>Limitation | Qualité<br>Image<br>Design<br>Service |

- **Solution globale** : Les couples (modalités, exigences) : exigences de chacune des modalités.
- Nous proposons d'associer à chacune des huit modalités un certain nombre d'exigences à partir des listes d'exigences que nous avons établies pour chacune des deux orientations stratégiques. Autrement dit chaque modalité est caractérisée par une combinaison d'exigences dont l'évaluation permettrait l'identification de la modalité la plus appropriée au profil de l'entreprise.

| 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>                                |