

L'AVANTAGE CONCURRENTIEL : LES STRATÉGIES DE COÛT ET DE VALEUR PERÇUE

L'avantage concurrentiel que détient ou souhaite détenir une organisation peut trouver son origine dans le coût et la valeur perçue (variables qui découlent l'une de l'offre et l'autre de la demande) par référence à l'importance du marché ciblé (ensemble des segments de marché ou nombre limité de segments). L'entreprise doit savoir si elle va affronter directement ses concurrents et chercher à les dominer par des coûts plus faibles, ou si elle va éviter l'affrontement en proposant des produits qui la différencient aux yeux des clients. La mise en œuvre des stratégies de coût et de valeur perçue amène l'entreprise à prendre la décision de confier ou non certaines de ses activités à un partenaire extérieur.

I. LA DOMINATION PAR LES COÛTS

- A. Présentation de la domination par les coûts
- B. Les deux types de stratégies de domination par les coûts

II. LA DIFFÉRENCIATION

- A. Présentation de la différenciation
- B. Les quatre types de stratégies de différenciation

III. LA RECHERCHE D'UN AVANTAGE PAR LES COÛTS GRÂCE À L'EXTERNALISATION ET À L'INTÉGRATION

- A. L'externalisation et la sous-traitance
- B. L'intégration verticale

NOTIONS CLÉS

- Domination par les coûts
- Différenciation
- Externalisation
- Intégration

I LA DOMINATION PAR LES COÛTS

DOCUMENT 1 Samsung, petites puces et gros profits

L'amont est parfois plus payant que l'aval, même dans les produits grand public. Au moment où la concurrence fait rage entre fabricants d'ordinateurs, d'appareils photo numériques et autres diffuseurs de musique portables, Samsung n'hésite pas à investir 33 milliards de dollars pour tripler sa capacité de production de microprocesseurs. Un mouvement qui contraste avec les fermetures d'usines programmées par Sony pour cause de mévente de ses baladeurs et autres produits numériques. Mais, en misant sur les ingrédients de base de la révolution digitale, le coréen est sûr de profiter du développement du marché quels que soient les vainqueurs de la compétition auprès des consommateurs. À une seule condition, celle d'apparaître comme un fournisseur incontournable. Une position que Samsung a su conquérir en mettant le paquet sur la production de puces pour distancer ses concurrents. C'est ainsi qu'il était passé du 21^e au 1^{er} rang mondial entre 1985 et 1993, et qu'il a maintenu sa suprématie depuis lors. En anticipant un nouveau rebond du marché grâce aux innovations technologiques et à l'appétit des pays en développement, Samsung se donne les moyens de renouveler son exploit et de préserver son statut d'indispensable fournisseur numéro un de puces à mémoire. [...]

Depuis trente ans qu'il est présent dans cette activité, jamais le conglomérat sud-coréen ne s'était lancé dans un tel projet. L'investissement est à la hauteur de l'objectif : Samsung compte tripler ses ventes de semi-conducteurs d'ici à 2012, et atteindre les 61 milliards de dollars. Aujourd'hui, cette activité représente moins d'un tiers du chiffre d'affaires du groupe, mais les deux tiers de son résultat opérationnel.

Dans le cadre de ce plan, le leader mondial des mémoires DRAM¹ prévoit de construire huit nouvelles chaînes de production ainsi qu'un centre de recherche et développement. [...] Samsung n'a pas donné plus de précisions quant au calendrier d'investissements : « Ils sont effectués après des études attentives et une analyse du marché, ce qui permet à l'entreprise de répondre à de nouvelles demandes avant la concurrence. » [...] En investissant si massivement dans les semi-conducteurs, où les économies d'échelle sont importantes, Samsung cherche à jouer dans la même cour que le numéro un mondial Intel [tous types de mémoires confondues]. [...] « L'intention de Samsung est également de se placer totalement hors d'atteinte des plus petits fabricants de mémoires », explique Kim Ik-sang, analyste financier. Numéro un mondial dans les mémoires DRAM, avec une part de marché de 30%, Samsung devance le coréen Hynix (16,5%) et l'américain Micron (14,7%). Chang-gyu Hwang, le P-DG de la division semi-conducteurs, a indiqué que les ventes atteindraient [des niveaux records] en raison d'une forte demande en mémoires flash NAND pour le baladeur iPod Nano d'Apple et la console portable PSP de Sony.

1) DRAM : mémoire utilisée dans la plupart des micro-ordinateurs.

F.S., Les Échos, 30 septembre 2005.

L'objectif des stratégies de domination par les coûts est de dominer les concurrents grâce à des prix de vente très compétitifs permettant toutefois de réaliser des marges confortables. La stratégie de domination par les coûts, popularisée par M. E. Porter, consiste à atteindre de façon durable un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci, pour une cible large (tous les segments du marché ou un grand nombre d'entre eux).



A Présentation de la domination par les coûts

DOCUMENT 2 Coûts, expérience et compétitivité

Les coûts d'un même produit varient d'une firme à l'autre ; il est vital de comprendre pourquoi, donc d'analyser les facteurs de ces différences de coûts.

Ce sont généralement :

- le volume de production ;
- l'effet d'expérience ;
- l'innovation ou la substitution de facteurs (découlant de la recherche) ;
- l'intensité du capital (processus technique à investissement plus ou moins lourd) ;
- le coût des facteurs de production (matières premières, main-d'œuvre, loyers, impôts) ;
- le taux d'emploi des équipements (de la demi-charge à la triple équipe) ;
- la distance de transport.

Les coûts relatifs par rapport aux concurrents sont un élément déterminant du succès. Or, ces coûts évoluent dans le temps. Une de leurs lois d'évolution est la courbe d'apprentissage ou courbe d'expérience qui a été validée sur un grand nombre de produits variés.

Elle exprime l'effet d'expérience qui peut s'exprimer ainsi : le coût d'une production exprimé en monnaie constante baisse d'environ 20% chaque fois que double la quantité produite cumulée depuis l'origine. C'est ainsi que le prix au kilo d'une automobile, exprimé en coût horaire de l'ouvrier, est aujourd'hui cinq fois plus bas qu'il n'était en 1910. Le phénomène joue davantage encore pour les avions : le coût du 50^e Airbus fabriqué est le double de ce que sera le coût du 500^e. [...]

La baisse de coût est plus visible pour les produits de création récente (composants électroniques...), dont la production cumulée double fréquemment, qu'elle ne l'est pour les produits anciens (acier, automobile...) qui maintenant doublent leur production en vingt ou trente ans, mais la même loi semble s'appliquer à tous les produits, à condition qu'ils soient soumis à la concurrence.

O. GÉLINIER, *Nouvelle direction de l'entreprise*, Éditions Hommes et Techniques.

1. Rappelez quelles sont les composantes du coût complet d'un produit ou d'un service.
2. Illustrez par un exemple pris dans l'actualité des entreprises, chacun des facteurs de différenciation des coûts.

DOCUMENT 3 Les origines de l'effet d'expérience

Le Boston Consulting Group (BCG., cabinet américain de conseil en stratégie) a constaté qu'il existe pour une entreprise un lien étroit entre le coût unitaire de revient d'un produit et la quantité cumulée de ce produit qu'elle a fabriquée. Cette relation est due à un effet d'expérience, qui place en position forte l'entreprise leader sur le marché, engagée dans une compétition par les coûts. Quelles sont les origines de l'effet d'expérience ? La baisse des coûts de revient est due à la production cumulée qui traduit l'expérience de l'entreprise. À un niveau très élémentaire, cette relation peut s'expliquer par un effet d'apprentissage : la répétition d'une même tâche demande de moins en moins de temps à mesure que l'habileté de l'exécutant augmente.

Mais d'autres effets participent à cette diminution ; celle-ci, qui n'est d'ailleurs pas systématique, est le résultat d'actions volontaires de l'entreprise :

- effet de la spécialisation et de la redistribution du travail : l'augmentation de la production permet la spécialisation et la division du travail qui participent à l'accroissement de la productivité ;
- effet d'innovation : la production de masse rend possible l'utilisation de procédés plus performants (innovation des processus), la rationalisation de l'assortiment des produits et la standardisation des composants (innovation sur les produits) ;
- effet d'échelle : la production en grande série permet de réduire certains coûts fixes unitaires, comme les coûts administratifs ou l'amortissement des équipements par une meilleure utilisation des capacités.

Les auteurs.

3. Donnez une définition de la productivité. Précisez comment l'organisation du travail peut améliorer la productivité.
4. Indiquez à quelles conditions, une entreprise peut bénéficier d'économies d'échelle.
5. Expliquez pourquoi les économies d'échelle sont importantes dans le secteur des semi-conducteurs. (Doc. 1, 2 et 3)
6. Précisez quels sont les effets d'expérience que Samsung veut conforter grâce à son plan d'investissement de 33 milliards de dollars. (Doc. 1, 2 et 3)

B Les deux types de stratégies de domination par les coûts

DOCUMENT 4 La stratégie de volume

Lorsque, pour une activité donnée, on constate un effet d'expérience important, la stratégie naturelle des entreprises en concurrence consiste à acquérir l'expérience la plus forte, afin de bénéficier des coûts les plus faibles. 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. C'est pourquoi ces stratégies de coût sont également qualifiées de stratégies de volume.

La lutte que se livrent les entreprises pour gagner des parts de marché entraîne en général un ajustement du prix du marché sur les coûts des concurrents les plus compétitifs, c'est-à-dire ceux dont la production est la plus importante. Les concurrents dont la production donc l'expérience est trop faible, ont des coûts trop élevés, parfois supérieurs au prix du marché ; incapables de dégager des marges suffisantes, ils sont éliminés. [...] Ainsi, les concurrents dans un domaine d'activité connaissant un effet d'expérience important, sont

soumis à deux impératifs. D'une part, ils doivent s'assurer que, au fur et à mesure que leur volume de production cumulée s'accroît, leurs coûts diminuent bien à un rythme correspondant à la courbe d'expérience de l'activité. Si tel n'est pas le cas, leur gestion est déficiente, et l'accumulation d'expérience ne se répercute qu'imparfaitement dans les coûts. D'autre part, ils doivent chercher à s'assurer une part de marché dominante dans leur domaine d'activité de façon à avoir la production cumulée la plus importante possible, l'expérience la plus forte et, par conséquent, les coûts les plus bas.

En termes stratégiques, le concept d'effet d'expérience pousse donc les entreprises à consacrer l'essentiel de leurs ressources à la recherche d'un volume de production et de vente aussi important que possible, en mettant l'accent sur le contrôle de leurs coûts.

Stratégier, 2^e édition, Interéditions.

7. Montrez que les économies d'échelle et l'augmentation de la taille de l'entreprise procurent des avantages des coûts.

8. Justifiez la dernière phrase du texte.

9. Caractériser la stratégie de domination par les coûts poursuivie par Samsung. (Doc. 1 et 4)

DOCUMENT 5 La stratégie d'efficacité

La mise en œuvre d'une stratégie d'efficacité conduit l'entreprise à chercher à produire mieux. L'avantage de coût est dû à :

- un recours à des technologies plus performantes (par exemple un recours accru à la robotisation, aux outils de la gestion de production assistée par ordinateur¹) ;
- des modifications apportées aux caractéristiques objectives de l'offre sans que ces modifications soient perçues par le marché (une stratégie de domination par les coûts ne signifie pas une qualité médiocre des produits ; il s'agit d'optimiser le rapport qualité/prix que recherchent les clients) ;

- des changements dans le processus de production de l'offre (adoption par exemple d'un système de production en juste à temps).

La recherche de l'efficacité suppose que l'entreprise dispose des capacités de financement suffisantes et des compétences humaines, techniques et organisationnelles nécessaires.

1. Cf livre de Management des Organisations de 1^{ère} STG (ch.9 : Les caractéristiques et l'évolution des systèmes de production).

Les auteurs.

10. Caractériser la notion de « rapport qualité-prix ».

11. Précisez les intérêts et les limites des stratégies de domination par les coûts.

12. Précisez les conditions de la réussite du plan d'investissement de Samsung. (Doc. 1 et 5)

13. Recherchez quelles peuvent être les ripostes envisagées par les concurrents de Samsung. (Doc. 1 et 5)



LA DIFFÉRENCIATION

DOCUMENT 6 La Logan roule à l'économie

Partir en week-end avec quatre amis basketteurs, leurs gros sacs de sport dans le coffre, dans une voiture au look ringard et pour pas cher, c'est désormais possible. C'est au volant de la Logan, la voiture ultra économique de Renault [...] Fabriqué en Roumanie, dans l'usine Dacia de la ville de Pitesti rachetée en 1999 par la marque au losange, ce véhicule *low-cost* visait à l'origine les pays émergents, de l'Amérique du Sud à l'Asie, et même l'Afrique de l'Ouest. Il a déjà été lancé à partir de l'automne [2004] dans 17 pays d'Europe centrale et du Proche-Orient, où 59 000 exemplaires ont été écoulés.

À contresens. Finalement, elle arrive même dans l'Hexagone, où la fameuse « voiture à 5 000 euros » sera en réalité vendue à partir de 7 500 euros. Un peu plus que la Fiat Seicento (6 350 euros), un peu moins que la Kia Picanto (7 790 euros). Différence de taille avec ces deux petits modèles : la Logan est une vraie berline cinq portes, longue de 4,25 mètres. « Aussi longue qu'une Mégane, aussi haute qu'une Peugeot 307, aussi large qu'une Golf IV », selon Renault, elle est dotée d'un habitacle spacieux et d'une véritable banquette arrière, où peuvent prendre place « trois adultes d'1,90 m ». Elle offre – c'est un de ses atouts – un coffre de 510 litres, « identique à celui d'une Peugeot 607 et plus volumineux qu'une VelSatis ».

À l'heure où tous les constructeurs rivalisent d'innovations technologiques, Renault, avec la Logan, roule résolument à contresens. Le mot d'ordre : « *Back to basics.* » Pour réduire au maximum les coûts, la marque a recyclé à la chaîne. Le moteur est celui de la Kangoo, la boîte de vitesse vient de la Mégane et de la Laguna 2, le train avant est dérivé de la Clio 2 et le système ABS de la Mégane 2.

S'installer au volant de la Logan, c'est un peu pénétrer dans une machine à remonter le temps. On n'y trouve, pour la version de base, ni climatisation ni réglage du volant. Juste une bonne vieille manivelle pour baisser les vitres. Détail agaçant : la clé de contact est obligatoire pour ouvrir le coffre. Et le tableau de bord est d'aspect rudimentaire, c'est un euphémisme. Quant au design, comme l'explique joliment Renault, « *il inspire la robustesse* ». Il évoque surtout les années 1970, avec sa calandre disgracieuse et son postérieur disproportionné.

Honnête. Alors, *cheap*, la voiture pas chère ? « *Logan, ce n'est pas seulement un prix, martèle-t-on chez Renault. C'est un rapport prix-prestation.* » De fait, pour ce tarif, la Logan se révèle honnête sur route. Malgré une direction un peu flottante, surtout quand elle est non assistée, et un singulier manque de reprise, notamment dans sa version 1,4 litre.

À l'arrivée, une voiture correcte, sans plus, ce qui semble logique au vu de son prix. Et qui devrait attirer des clients divers, selon Agnès Lombois, chef produit Logan : « *Des gens résidant en dehors des grands centres urbains, des familles, des gens qui veulent une seconde voiture, des mères de famille qui veulent transporter les enfants ou des jeunes actifs, qui vont avoir la possibilité d'accéder au véhicule neuf avec le budget d'un véhicule d'occasion.* »

Bref, tous ceux « *qui ont un rapport rationnel à l'automobile, pour lesquels le prix est un facteur clé* », et que rouler roumain ne rebute pas. « *Soyez logique, soyez Logan* », clame d'ailleurs le slogan publicitaire de l'engin. « *La marque Dacia n'a pas de notoriété en France, explique-t-on chez Renault. On veut donc lui en donner en disant : derrière, il y a l'expertise de Renault.* » C'est d'ailleurs écrit à l'arrière de la Logan : « *Dacia by Renault* ». Pas trop gros, quand même. Et sans losange.

D. REVAULT d'ALLONES, *Libération*, 14 mai 2005.

Par rapport à l'offre de référence attendue implicitement par la plupart des acheteurs sur un marché (industriels, consommateurs, etc.), la différenciation consiste à proposer une offre perçue comme unique par le marché.

A Présentation de la différenciation

DOCUMENT 7 La recombinaison de l'offre

Vis-à-vis de concurrents proposant une offre similaire, [comment l'entreprise peut-elle se constituer un avantage concurrentiel décisif ?] : en recomposant son offre. Une entreprise peut soit rendre son offre plus attractive que celle des autres concurrents, et ainsi faire payer un surprix à ses clients, soit au contraire dépouiller son offre de caractéristiques coûteuses, et se créer un avantage de coût [qu'elle répercute sur le prix]. Dans le premier cas, l'entreprise cherche par la différenciation à fonder son avantage concurrentiel sur

la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant valorisée ou reconnue par le marché ou une partie suffisante du marché. [...] La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix [...] en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux. [Dans le deuxième cas], son positionnement *low-cost* crée une position favorable et exacerbe la concurrence par les prix pour attirer des clients.

Stratégior, 4^e édition, Dunod.

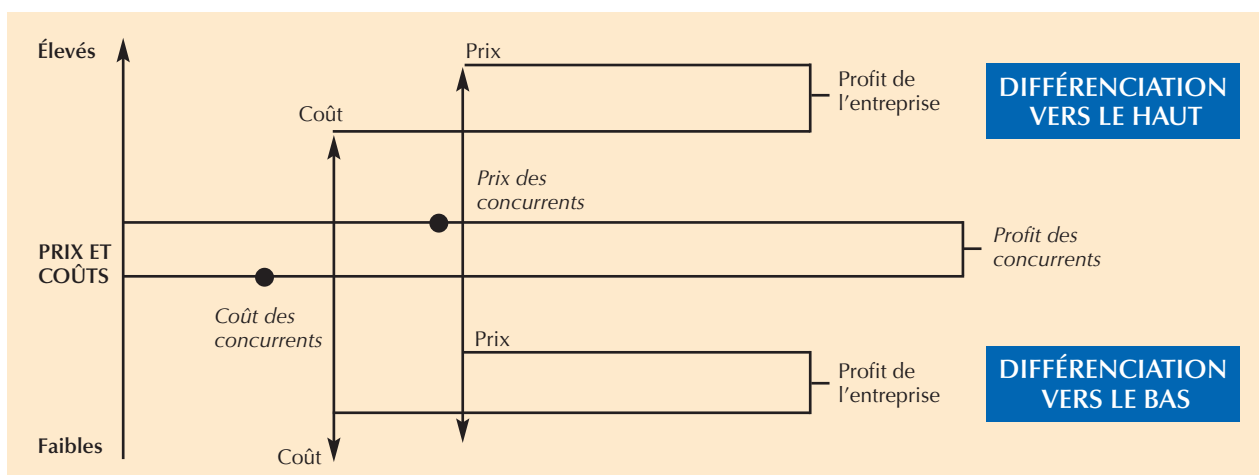
14. Identifiez les différents moyens qui permettent de distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrents.
15. Précisez les conditions qui permettent à une entreprise de mettre en œuvre une stratégie de différenciation.

16. Quel a été le choix de différenciation effectué par Renault en proposant la Logan ? (Doc. 6 et 7)

DOCUMENT 8 Réduire ou accroître la valeur perçue de l'offre mais rester profitable

Comme le montre le schéma [ci-dessous], il existe deux grands types de différenciation, selon que l'on décide de réduire ou d'accroître la valeur perçue par rapport aux offres concurrentes. Dans le premier cas, la diminution de valeur permet de réduire les coûts (le produit ou service étant plus simple, il est moins coûteux à produire), mais impose une baisse de prix afin que l'offre reste attractive pour le client. Dans le second cas, en revanche, le surcroît de valeur entraîne généralement des coûts supplémentaires (l'offre étant

plus élaborée, elle est plus coûteuse à produire), qui doivent être compensés par une augmentation des prix ou par des volumes plus importants. Cependant, pour que l'une ou l'autre de ces différenciations soit profitable à l'entreprise, il est nécessaire soit de réduire plus le coût que le prix (dans le cas de la différenciation vers le bas), soit d'augmenter plus le prix que le coût (dans celui de la différenciation vers le haut). Le profit dégagé est ainsi supérieur à celui des concurrents.



G. JOHNSON et H. SHOLES, *Stratégie*, Publi-Union.

17. À l'aide d'exemples pris dans l'actualité des entreprises, illustrez la notion de valeur perçue par les clients.
18. Caractérissez chacune des deux grandes options offertes dans le cadre d'une stratégie de différenciation.

19. Précisez comment a été obtenu l'avantage de coût. (Doc. 6 et 8)
20. Recherchez les risques encourus par Renault sur le marché français de l'automobile. (Doc. 6 et 8)

B Les quatre types de stratégies de différenciation

DOCUMENT 9 Typologie des stratégies de différenciation

		Degré de couverture du marché		
		+	→ -	
		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 .	
Variation du couple valeur-prix ↑ +	Accroissement du couple valeur-prix par rapport à l'offre de référence.	Stratégies d'amélioration	Stratégies de spécialisation	Différenciation vers le haut
	Diminution du couple valeur-prix par rapport à l'offre de référence.	Stratégies d'épuration	Stratégies de limitation	Différenciation vers le bas

Les auteurs.

21. Précisez comment est définie l'offre de référence d'un marché.
22. Indiquez à quelles conditions une entreprise peut s'adresser à l'ensemble du marché.

23. Caractérisez la stratégie qui a conduit Renault à commercialiser la Logan. (Doc. 6 et 9)

DOCUMENT 10 Les stratégies de différenciation vers le haut

L'**amélioration** correspond à une redéfinition de l'offre valorisée par l'ensemble du marché ou par une large majorité de celui-ci. [...] Les offres haut de gamme entrent la plupart du temps dans la catégorie des offres améliorées. Mercedes, BMW ou, *a fortiori*, Rolls-Royce seraient des marques privilégiées par l'immense majorité du marché si elles étaient vendues à un prix comparable à celui des Renault, Peugeot ou Volkswagen. Le partage du marché se fait sur la base du prix plus que sur la perception de la valeur accrue de l'offre différenciée. [...]

La **spécialisation** en revanche conduit l'entreprise à produire une offre destinée à une clientèle identifiée dès le départ. Il s'agit bien d'une différenciation – et à ce titre elle permet d'exiger des clients un prix plus élevé que celui de l'offre de référence –, mais dont l'effet n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel l'offre a été conçue. L'offre spécialisée est en fait conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment de marché considéré, besoin mal ou non satisfait par l'offre de référence, et en outre qui n'est pas partagé par le reste du marché. Il est significatif que l'on trouve des entreprises qui se sont fait une spécialité de répondre aux besoins spécifiques de certaines clientèles, comme Volvo avec les automobiles adaptées pour des conducteurs handicapés, ou certaines entreprises de confection qui ne fournissent que des « tailles extrêmes ».

Stratégier, 4^e édition, Dunod.

24. Une entreprise peut-elle à la fois poursuivre une stratégie d'amélioration et une stratégie de spécialisation ?
25. Présentez les avantages et les limites des stratégies de différenciation vers le haut.

DOCUMENT 11 Les stratégies de différenciation vers le bas

L'épuration est une stratégie *low-cost* qui consiste à dégrader l'offre produite par rapport à l'offre de référence : grâce à ses coûts plus bas, l'offre épurée peut être proposée à un prix plus bas. Les offres épurées sont perçues par l'ensemble du marché comme étant inférieures à l'offre de référence, le prix moindre étant la principale motivation d'achat. Les offres des compagnies aériennes comme Ryanair ou Easyjet peuvent être interprétées comme des offres épurées dans le domaine du transport aérien, de même d'ailleurs, à un degré moindre, que les billets assortis de conditions restrictives d'utilisation.

La limitation de l'offre conduit l'entreprise à cibler son offre sur un segment particulier du marché pour lequel certaines caractéristiques de l'offre sont superflues. [...] Ainsi Airborne Express réussit à tirer son épingle du jeu dans le transport des colis express en ciblant les entreprises qui ont des flux réguliers de gros volumes de colis non urgents. Airborne peut ainsi utiliser plus de transport routier moins coûteux, et augmenter le taux d'utilisation de ses moyens de transport (camions et avions) ; de plus son système informatique de *tracking* [suivi en temps réel du transport des colis] est beaucoup moins sophistiqué que celui de ses concurrents comme DHL, UPS ou Fedex.

Stratégier, 4^e édition, Dunod.

26. La diminution des coûts qui sous-tend l'épuration admet-elle des limites ?

27. Présentez les avantages et les limites des stratégies de différenciation vers le bas.

28. Analysez le slogan publicitaire retenu : « *Soyez logique, soyez Logan.* » (Doc. 6 et 11)



© Didier Maillac/Réa.



LA RECHERCHE D'UN AVANTAGE PAR LES COÛTS GRÂCE À L'EXTERNALISATION ET À L'INTÉGRATION

DOCUMENT 12 Le pari industriel d'Intermarché

Cinquante usines, cinq sites d'abattage et de découpe, une flotte de chalutiers, six unités d'embouteillage, des boulangeries industrielles. [...] Intermarché a-t-il encore les moyens de gérer un tel empire industriel tout en menant de front son métier de commerçant ? Le numéro 3 européen de la distribution continue de tirer plus de 6 % de son volume d'affaires de son outil d'amont [...]. À l'heure où tous ses concurrents, hormis Leclerc, ont renoncé à l'intégration, pour se recentrer sur leur cœur de métier, les Mousquetaires persistent et signent. [...]

Deux grands axes stratégiques ont été retenus pour le développement de l'amont : la sécurisation des approvisionnements sur les marchés très concentrés, et la production de produits frais pour les magasins. « Dès le départ, la branche industrie s'est constituée pour garantir l'indépendance des 1535 magasins du groupement, explique Christian Legatellois [l'un des responsables d'Intermarché]. Nous continuons sur cette voie dès lors que nous disposons d'une taille suffisante pour garantir la compétitivité de nos sites industriels ». [...] L'aide à la vente de produits frais transformés dans les magasins constitue le deuxième axe stratégique du groupement. La taille moyenne des points de vente exploités par l'enseigne, comprise entre 1500 et 2 000 mètres carrés, ne permet pas d'intégrer les laboratoires de boucherie, de boulangerie-pâtisserie ou les poissonneries, point fort de l'enseigne. « Nous faisons remonter vers l'amont toutes les fonctions de transformation qui ne sont pas économiquement rentables en magasins, de manière à mieux en contrôler les coûts », explique Philippe Terrien [...].

Intermarché dispose ainsi d'une souplesse [que d'autres n'ont pas], et en profite pour coller aux besoins des points de vente. « Nous produisons ce que nous vendons, et non l'inverse, explique encore Philippe Terrien. Lorsque nous budgétions des investissements un an à l'avance, à partir des prévisions de ventes moyennes mensuelles des magasins, la marge d'erreur à l'arrivée dépasse rarement 1 % par rapport au plan de charge prévu. » Mais lorsque les volumes baissent, les ajustements peuvent devenir périlleux. Comme sur les deux dernières années au cours desquelles Intermarché a perdu des magasins et des parts de marché face à ses concurrents. « Nous n'intégrons jamais 100 % des besoins des magasins sur une catégorie de produit, se défend Christian Legatellois. Ce qui nous laisse une marge de manœuvre si le marché se retourne. » La sécurité, pourtant, ne joue pas à tous les coups. Dans le lait UHT, le riz au lait ou les produits traiteurs surgelés, les baisses de volume et de rentabilité sont telles qu'elles imposent de sérieux recadrages. [...] D'après le groupement, « moins de 10 % des sites » seraient sur la sellette, faute d'avoir atteint la taille critique. [...] Principal frein à la réorientation de l'outil industriel : les contraintes d'un marché captif, handicap majeur du système. Le modèle Intermarché, en dépit de la différenciation qu'il permet d'apporter sur les produits et les marques par rapport aux enseignes concurrentes, reste pénalisant en termes d'innovation. Et trouve ses limites dans les points de vente eux-mêmes. Si les magasins restent maître de leurs sources d'approvisionnement, ils sont extrêmement sensibles aux moindres variations de prix. « Nous nous calons sur les niveaux de prix pratiqués par les fabricants de produits à marque de distributeur, insiste Philippe Terrien. Et nous offrons des niveaux de marge garantis aux points de vente. » [...] Il n'empêche. Les « PNF » (produits de nos filières) et les « PNM » (produits à nos marques) atteignent des niveaux records dans les magasins : 33 % du chiffre d'affaires, en moyenne. Il semble donc impossible de les développer davantage. Sauf à détourner les clients des points de vente.

Yves DOUGIN, *L'Usine nouvelle*, n° 2913, 15 avril 2004.

La mise en œuvre des stratégies de coût et de valeur perçue amène l'entreprise à prendre la décision de confier ou non certaines de ses activités à un partenaire extérieur, voire d'intégrer (en amont ou en aval) des activités nouvelles pour conforter ses avantages concurrentiels.

A L'externalisation et la sous-traitance

DOCUMENT 13 Définitions

Le terme de sous-traitance est réservé aux activités de production alors que l'externalisation concerne plus particulièrement les services :

- la **sous-traitance** consiste pour une entreprise (donneur d'ordre) à confier une partie de sa production à une autre entreprise (le sous-traitant ou preneur d'ordre). Le donneur d'ordre conserve en général la responsabilité finale du produit¹ ;
- l'**externalisation** (en anglais *outsourcing*) consiste à confier tout ou partie d'une ou de plusieurs activités de

l'entreprise à un prestataire extérieur spécialisé (par exemple : transport, informatique, comptabilité). À ses débuts, l'externalisation concernait uniquement le transfert d'activités que l'entreprise considérait ne pas faire partie de son cœur de métier ; de plus en plus elle s'applique à n'importe quelle activité de l'entreprise. L'externalisation implique un transfert de responsabilité plus important que lors d'une simple sous-traitance.

1. Cf. Management des organisations 1^{ère} STG

Les auteurs.

29. Rappelez quelles sont les trois formes de la sous-traitance.

30. Peut-on parler de partenariat entre l'entreprise et ses prestataires extérieurs ?

DOCUMENT 14 Pourquoi recourir à un partenaire extérieur ?

Les raisons qui poussent une entreprise à se tourner vers l'externalisation sont nombreuses et variées. Si l'on exclut les variations de plan de charges qui relèvent de la simple sous-traitance, deux types de raisons managériales, soit d'ordre stratégique, soit d'ordre financier, peuvent être retenues pour décider une externalisation.

- Les motifs stratégiques qui conduisent une entreprise à se tourner vers l'extérieur pour réaliser certaines activités sont multiples. On peut en retenir trois principaux :
 - la recherche d'un savoir-faire que la firme ne possède pas et que d'autres maîtrisent mieux. Comme les prestataires spécialisés disposent d'une expertise supérieure à celle que l'on trouve dans les services internes de l'entreprise, l'externalisation permet de suivre les évolutions du progrès technique ;
 - le refus d'investir, soit parce que le niveau de production n'est pas encore suffisant, soit parce que les prévisions de l'évolution du marché ne sont pas suffisamment précises ;
 - le désir de dynamiser des filiales ou des branches en les mettant ainsi en concurrence avec l'extérieur.
- La recherche de l'externalisation obéit à des raisons d'ordre financier, et de ce point de vue, deux motifs principaux pour choisir cette solution sont habituellement avancés :
 - la recherche de coûts plus bas, soit parce que l'entreprise qui réalise la production en externe est

installée dans un pays ou une région où les coûts directs de main-d'œuvre sont particulièrement faibles, soit parce que la firme extérieure, du fait même de sa spécialisation, a une productivité élevée grâce à une meilleure utilisation de ses matériels ou une meilleure maîtrise de la technologie. Cependant, si le seul critère du coût direct était retenu, la logique financière conduirait à externaliser de plus en plus, et d'une manière qui serait sans doute excessive ;

– la gestion optimale de la trésorerie peut être aussi un argument qui pousse à l'externalisation, puisque, au lieu de payer les coûts de main-d'œuvre régulièrement, par exemple en fin de mois, le donneur d'ordres (c'est à dire l'entreprise qui externalise son activité) les règle toujours avec un certain délai. En cas de diminution de la production, lorsque l'activité est externalisée, l'entreprise ne se préoccupe pas des suppressions d'emplois et n'a pas ainsi à supporter les coûts humains, sociaux et financiers des licenciements. Le risque majeur dans le cas d'une externalisation mal préparée est la perte d'une certaine cohésion au sein de l'entreprise qui se tourne vers l'extérieur. Il faudra souvent repenser dans ce cas la gestion des ressources humaines et modifier l'organisation de l'entreprise, puisque le recours à un fournisseur extérieur modifie ou rompt la relation classique au travail, en particulier le couple engagement-sécurité, qui fonde la notion même de salariat.

S. DUIZABO et D. ROUX, *Gestion et management des entreprises*, Hachette Supérieur.

31. L'externalisation est-elle une option stratégique offerte aux PME ?

32. Présentez dans un tableau les intérêts et les limites de l'externalisation.

33. Listez les arguments mis en avant par Intermarché pour justifier sa politique industrielle. (Doc. 12, 13 et 14)

B L'intégration verticale

DOCUMENT 15 L'intégration consiste à étendre l'entreprise le long de la même chaîne de valeur

L'intégration peut prendre deux formes : l'intégration verticale vers l'amont et l'intégration verticale vers l'aval.

- L'intégration vers l'amont consiste en un développement vers les étapes situées en amont de l'organisation dans la chaîne de valeur. L'organisation se positionne ainsi au niveau de ses fournisseurs. On peut citer l'exemple du rachat du club de football Paris Saint-Germain par la chaîne de télévision cryptée Canal+. Grâce à cette acquisition, Canal+ améliore sa position lors de la négociation des droits de retransmission des matchs. [...]
- L'intégration vers l'aval consiste en un développement vers les étapes situées en aval de l'organisation dans la chaîne de valeur. L'organisation se positionne ainsi au niveau de ses distributeurs, de ses transporteurs ou des activités de service après-vente. On peut citer le cas du rachat de la chaîne de parfumeries Séphora par le groupe de luxe LVMH, propriétaire notamment des parfums Dior et Guerlain. De même, le fabricant de microprocesseurs et de composants de radiocommunication Motorola est devenu constructeur d'ordinateurs et de téléphones mobiles.

G. JOHNSON et H. SCHOLES, *Stratégie*, Publi-Union.



© Gilles Rolle/Réa.

34. Expliquez pourquoi l'intégration vers l'amont du groupe Canal+ améliore sa position lors des négociations portant sur le football.

35. Une entreprise peut-elle faire le choix de l'intégration vers l'amont et vers l'aval simultanément ?

36. **Qualifiez la politique d'intégration poursuivie par Intermarché. Présentez ses avantages pour ce groupe de distribution (Doc. 12 et 15)**

DOCUMENT 16 Le choix de l'intégration

[L'intégration] consiste à produire certains des facteurs que l'on transforme, ou à transformer des produits que l'on fabrique. Les choix d'intégration sont dictés par [plusieurs] considérations [...] :

1. une meilleure logique industrielle à travers une maîtrise des étapes du cycle d'exploitation, notamment en contrôlant les fournisseurs et les distributeurs ;
2. dans une optique financière, une internalisation des marges intermédiaires et des profits joints ;
3. une obtention d'éléments de domination stratégique sur des concurrents non intégrés.

La réduction des coûts et l'amélioration des performances des entreprises s'expliquent par deux raisons principales. La première est l'existence d'une meilleure coordination des activités aux divers stades du processus de transformation que dans le cas de deux firmes indépendantes. Les gains peuvent apparaître aussi bien en termes de coûts de production ou de gestion des stocks, que dans les politiques d'investissement (croissance équilibrée des capacités aux différents niveaux) ou de recherche et développement (amélioration de la transmission des informations entre laboratoires ou regroupement des activités).

Le second avantage en termes de coût est souvent qualifié [...] de contrôle ou de sécurité des approvisionnements ou des débouchés. C'est le cas lorsque les marchés sur lesquels la firme s'approvisionne ou vend sont fortement imparfaits : les prix n'y sont pas déterminés par les mécanismes classiques de l'offre et de la demande. L'intégration verticale permet de se protéger du pouvoir des vendeurs ou des acheteurs. Dans le même esprit, il peut s'avérer intéressant pour une entreprise de se lancer dans une telle stratégie afin de maîtriser la qualité de ses approvisionnements,

notamment lorsque la matière première est un élément déterminant de la qualité du produit final. C'est le cas pour le champagne ; les maisons de champagne rachètent à des vigneron champenois des hectares de vignoble nécessitant des investissements très importants (l'hectare pouvant se négocier jusqu'à 1 million d'euros pour les parcelles les plus recherchées), et pour lesquels les bénéfices n'apparaîtront que des années plus tard.

Il existe, parfois, des enjeux stratégiques liés à l'intégration verticale. Ils apparaissent lorsque des firmes intégrées sont en concurrence avec des entreprises qui ne le sont pas. Ces dernières se trouvent en compétition avec des organisations qui sont, en même temps, leurs clients ou leurs fournisseurs. Les premières peuvent tirer profit de leur position favorable pour minorer leurs prix d'achat ou majorer leurs prix de vente (politique de tenaille ou de squeeze) et acquérir un avantage concurrentiel, bien qu'illicite, sur les firmes non intégrées. [...]

Il existe schématiquement trois niveaux d'intégration :

1. l'intégration complète pour laquelle toutes les activités nécessaires sont réalisées à l'intérieur de la firme (approvisionnement, production, distribution et administration) ;
2. l'intégration modulée qui consiste à ce qu'une partie des tâches soit confiée à des entreprises indépendantes comme les fournisseurs et les distributeurs ;
3. la quasi-intégration dans laquelle une partie est confiée à des entreprises affiliées par alliance selon des contrats de concession ou de franchise.

S. DUIZABO et D. ROUX, *Gestion et Management des entreprises*, Hachette Supérieur.

37. Expliquez l'optique financière (internalisation des marges intermédiaires et des profits joints) qui justifie le choix de l'intégration.

38. Illustrez par un exemple le troisième niveau d'intégration proposé par les auteurs du texte.

39. Comment les usines d'Intermarché pourraient-elles atteindre la taille critique compte-tenu des débouchés existants ? (Doc. 12 et 16)

I LA DOMINATION PAR LES COÛTS

A. Présentation de la domination par les coûts

Le coût de l'offre produits-services d'une organisation est un élément déterminant du succès. Ce coût dépend du volume de production, du mode de production adopté (technologies mises en œuvre, taux d'utilisation des équipements...), du coût des facteurs de production et de l'effet d'expérience.

L'effet d'expérience traduit la diminution du coût unitaire d'un produit chaque fois que la production cumulée double grâce à un effet d'apprentissage, de spécialisation et d'innovation.

L'entreprise qui produit la plus grande quantité détient un avantage sur les coûts.

B. Les deux types de stratégies de domination par les coûts

L'objectif de ces stratégies est de dominer les concurrents grâce à un prix de vente très attractif permettant toutefois de réaliser une marge confortable.

Deux stratégies de domination par les coûts sont envisageables :

- la stratégie de volume consiste à produire le plus possible pour offrir des prix compétitifs et ainsi gagner des parts de marché ;
- la stratégie d'efficacité conduit l'entreprise à chercher à améliorer son mode de production, par exemple en utilisant des solutions techniques plus performantes (produire mieux) de façon à optimiser le rapport qualité-prix de ses produits.

II LA DIFFÉRENCIATION

A. Présentation de la différenciation

La différenciation consiste à proposer une offre perçue comme unique par le marché, par rapport à l'offre de référence attendue implicitement par la majorité des acheteurs (consommateurs, industriels, etc.)

B. Les quatre types de stratégies de différenciation

On distingue les stratégies de différenciation vers le haut et les stratégies de différenciation vers le bas en fonction de la variation du couple valeur-prix et du degré de couverture du marché.

Les stratégies de différenciation vers le haut correspondent à :

- une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances, etc.) ;
- une spécialisation (en termes de segments de marché desservis par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).

Les stratégies de différenciation vers le bas sont de deux ordres :

- une épuration (simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres) ;
- une limitation (des segments de marché visés).

III LA RECHERCHE D'UN AVANTAGE PAR LES COÛTS GRÂCE À L'EXTERNALISATION ET À L'INTÉGRATION

A. L'externalisation et la sous-traitance

La sous-traitance et l'externalisation sont des formes de coopération interentreprises. Dans les deux cas, il s'agit pour une entreprise (donneur d'ordre) de confier tout ou partie d'une ou de plusieurs de ses activités à une entreprise extérieure.

La recherche d'avantages financiers est le principal motif pour recourir à des prestataires externes : recherche du coût le plus bas, recherche d'un savoir-faire non maîtrisé sans avoir à investir lourdement auparavant, etc.

B. L'intégration verticale

L'intégration verticale traduit l'acquisition par une entreprise d'activités en amont (par exemple des fournisseurs) ou en aval (par exemple des distributeurs) de ses propres activités dans une logique de filière.

L'intégration verticale se justifie si l'entreprise augmente sa rentabilité et son efficacité en contrôlant totalement ou partiellement sa filière de production.

SCHÉMATISER POUR MIEUX RETENIR

