

# Révisions : Les stratégies de domaine

## Stratégie globale et stratégies de domaines

Il est crucial de ne pas confondre ces deux niveaux de décision :

### La stratégie globale

Elle concerne l'entreprise dans son ensemble et pas simplement au niveau d'une marque ou d'une gamme de produits. Elle consiste à choisir les domaines d'activité dans lesquels l'organisation souhaite s'engager (spécialisation ou diversification) et à allouer les ressources entre eux.

### La stratégie de domaine

Elle s'applique à un Domaine d'Activité Stratégique (DAS) spécifique. Un DAS est un sous-ensemble de l'entreprise regroupant des activités qui partagent une technologie, des marchés, des concurrents et des facteurs clés de succès (FCS) identiques.

Exemple : Le groupe Volkswagen suit une stratégie globale de diversification, mais applique des stratégies de domaines différentes : une domination par les coûts pour Skoda, une différenciation par le haut pour Audi et une stratégie de focalisation pour Lamborghini.

---

## La domination par les coûts

**Principe : Proposer une offre de valeur comparable à celle des concurrents, mais à un prix inférieur grâce à une maîtrise rigoureuse des coûts.**

Outils de mise en œuvre :

- ❖ **Économies d'échelle** : Réduction du coût unitaire en augmentant le volume de production, ce qui permet de répartir les charges fixes sur un plus grand nombre d'unités.
- ❖ **Effet d'expérience** : Gain de productivité lié au savoir-faire accumulé (formation, optimisation des process).
- ❖ **Standardisation** : Utilisation de composants communs (ex: plateformes modulaires MQB de VW) pour réduire les coûts industriels.

### Objectifs

Gagner des parts de marché par le prix, améliorer la rentabilité en augmentant la marge et éliminer les concurrents moins efficaces.

## Risques

Guerre des prix, qualité perçue en baisse due à l'optimisation des coûts, la standardisation peut générer une rigidité organisationnelle face à l'innovation.

---

## La stratégie de différenciation

**Principe : Rendre son offre unique aux yeux des clients par rapport au standard du marché pour échapper à une concurrence directe par les prix.**

### Deux possibilités différenciation

- ❖ Vers le haut (Sophistication) : Offre plus élaborée à un prix plus élevé (ex: Apple).
- ❖ Vers le bas (Épuration) : Offre simplifiée à un prix très bas, mais avec une marge optimisée (ex: Ryanair).

### Outils de mise en œuvre :

- ❖ Innovation technologique, design, services associés, expertise du personnel ou image de marque forte pour la différenciation par le haut.
- ❖ Produit simplifié pour optimiser les coûts, les services associés ne sont plus compris dans le prix mais facturés en supplément pour la différenciation par le bas.

## Objectifs

Fidéliser la clientèle, augmenter les marges grâce à la valeur perçue et se protéger des produits de substitution.

## Risques

Coûts d'investissement élevés, risque de banalisation (si les concurrents imitent l'avantage) ou refus du client de payer le surprime.

---

## La stratégie de focalisation (ou niche)

**Principe : Se concentrer sur un segment de clientèle ou un marché géographique très étroit pour éviter la confrontation directe avec les grands leaders.**

### Outils de mise en œuvre :

Conception de produits très spécifiques répondant parfaitement aux besoins d'une cible restreinte.

### Objectifs :

Obtenir une exclusivité sur un segment, limiter les investissements nécessaires pour dominer une niche et dégager des marges confortables.

Risques :

Segment trop étroit devenant non rentable, ou risque qu'un grand acteur finisse par s'intéresser à cette niche (effet d'imitation).

---

## Synthèse des Options Stratégiques

<b>Stratégie</b>	<b>Objectif Principal</b>	<b>Levier Principal</b>	<b>Risque Majeur</b>
Domination par les coûts	Volume et Part de marché	Économies d'échelle / Standardisation	Guerre des prix / Baisse de qualité perçue
Différenciation	Marges élevées / Fidélité	Innovation / Image de marque / Service	Imitation / Coût de l'avantage trop élevé
Focalisation	Spécialisation sur une niche	Adaptation totale à un segment étroit	Segment trop petit / Arrivée de gros acteurs