

B. STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION

• **Définition** : proposer une offre de valeur différente de celle des concurrents

⇒ La différenciation peut porter sur plusieurs aspects :

- les caractéristiques du produit (ex. : qualité, innovation, produit éco-responsable, ...)
- les services liés au produit (ex. : conseil personnalisé, service après-vente)
- la marque et l'image ;
- le mode de distribution, ...

⇒ Il peut s'agir d'une différenciation **vers le haut** (stratégie de sophistication) ou **vers le bas** (stratégie d'épuration).

Différenciation vers le haut : proposer une offre de **valeur supérieure** à celle des concurrents.

Exemples :

Darty (SAV)

Différenciation vers le bas = low-cost

=proposer une offre de **valeur inférieure** à celle des concurrents

Exemples :

Ryanair, Lidl, ...

• **Dans quels cas une entreprise peut-elle mener une stratégie de différenciation** (quelles sont les conditions pour que cela puisse permettre d'augmenter son profit) ?

✍ Illustration – Exercice/Cours C3.4 : Thermomix, Tchipt et Shein - Stratégies de différenciation



Thermomix est la division du groupe Vorwerk avec le chiffre d'affaires le plus élevé.

Comment la marque Thermomix est-elle parvenue à assoir sa notoriété au fil des années ?

Thermomix est une marque communautaire. La notoriété s'est construite au fil du temps par le bouche-à-oreille positif des clients et par la force de la démonstration...mais nous avons aussi des partenariats avec des chefs étoilés, qui sont des cautions.

Pouvez-vous détailler le modèle de distribution de Thermomix ?

Nous ne sommes pas présents dans des réseaux traditionnels de vente de produits d'électroménager.

Nous privilégions la relation directe entre la marque, l'entreprise, et le client final. Nos conseillers font des démonstrations au domicile des clients.

Comment cultivez-vous la préférence de la marque dans un univers aussi concurrentiel ?

On sait que, malgré la concurrence, le Thermomix fera toujours partie du benchmark dans l'intention d'achat étant donné sa forte notoriété. **L'image de marque, la capacité d'innovation, la relation directe avec la marque, la fabrication en France** sont des atouts qui pèsent dans le choix du client. Nous travaillons également beaucoup sur l'amélioration de l'expérience client. Par exemple, nous venons de nouer un partenariat avec le site « *les commis* » qui propose la livraison de paniers recette à cuisiner avec des produits locaux et de saison. *Relationclienmag.fr, 20 mai 2022*

Tchipt, la coiffure à petit prix.

La recette du succès de Tchipt : avoir débarrassé ses équipes de tout ce qui n'est pas coiffure. **Finies l'accueil des clients et la prise de réservations.** Les clients arrivent au salon, s'installent, et passent dans l'ordre d'arrivée. Les collaborateurs, eux, sont formés pour éliminer tous les gestes superflus lors des coupes de cheveux. Résultat, des forfaits shampoing-coupe-brushing à 27 euros et un succès qui ne se dément pas. » *www.lejournaldunet.com*



Pourquoi Shein est-il si peu cher ?

Shein incarne parfaitement le modèle fast-fashion, caractérisé par une production rapide et massive d'articles inspirés des dernières tendances. Voici les principales raisons derrière ces prix défiant toute concurrence.

-Production en Asie : des coûts de main-d'œuvre réduits. Contrairement à des marques comme Zara qui produisent davantage de pièces dans des ateliers européens pour une certaine durabilité, Shein adopte une stratégie basée sur la production rapide en Asie. Les coûts de fabrication y sont beaucoup plus bas que dans les pays occidentaux, en raison de salaires plus bas et de réglementations moins strictes concernant les conditions de travail.

-Utilisation de matières synthétiques abordables telles que le polyester et l'acrylique. Même si cela a **des conséquences sur la durabilité et la qualité des produits**, cette approche permet à Shein de proposer des articles à des prix très compétitifs.

-Absence de magasins physiques : Contrairement aux grandes marques traditionnelles, Shein a adopté un modèle 100 % digital. L'entreprise n'a pas de boutiques physiques permanentes, ce qui lui permet d'éviter les coûts liés à la location, aux employés en magasin, et à la gestion logistique complexe de points de vente. *Mesconseils.info*

1/Qualifiez les stratégies menées par Vorwerk (Thermomix), Tchib et Shein. Justifiez votre réponse.

Vorwerk mène une stratégie de différenciation vers le haut car elle propose des robots culinaires de valeur supérieure (bonne image de marque, avec services associés tels que conseils, possibilité de livraison des ingrédients).

-Tchib mène une stratégie de différenciation vers le bas. L'enseigne propose un service de valeur inférieure à ceux des concurrents (pas de réservation, pas d'accueil des clients, coupes plus rapides), (ce qui leur permet de proposer des prix inférieurs.) ❗ **stratégie de domination par les coûts, ici valeur créée est plus faible !**

-Shein : différenciation vers le bas. L'enseigne propose des articles d'habillement de valeur inférieure (qualité moindre, pas de conseils en magasins, produits en Asie), à prix très faible.

2/A l'aide de ces exemples, identifiez les conditions de réussite de chacune de ces stratégies (COURS).

Différenciation vers le haut	Différenciation vers le bas
DIAGNOSTIC INTERNE ⇒ si d'une part l'entreprise dispose de ressources et compétences pour proposer une offre différenciée (qualité, produit innovant) <i>Thermomix produit en France, partenariat avec site de livraison</i> + pour communiquer sur cette différenciation <i>Partenariat avec chefs étoilés</i>	DIAGNOSTIC INTERNE ⇒ si capacité à réduire ses coûts <i>Shein a partenariats avec fournisseurs à bas prix</i> ↘++coûts ⇒ ↘ prix
DIAGNOSTIC EXTERNE ⇒ et si une clientèle suffisante valorise cette différence, sont prêts à payer un « surprix », (et que les concurrents ne proposent pas une telle offre) ↗coûts ⇒ ↗++ prix <i>Dans ce cas, permet d'avoir une rentabilité supérieure, cas du Thermomix, prix élevé.</i>	DIAGNOSTIC EXTERNE ⇒ s'il existe une large clientèle dont le critère d'achat est le prix (+que les concurrents ne proposent pas une telle offre)

C. STRATEGIE DE FOCALISATION = DE NICHE

•**Définition** : Stratégie qui consiste à cibler un segment de marché étroit

•**Elle peut être fondée** :

⇒ sur un **prolongement extrême des stratégies de différenciation** (*vêtements haute couture, palace, ou à l'inverse transports internationaux en autocar, ...*)

⇒ ou sur la **focalisation sur des besoins très particuliers** au sein d'un DAS : *par exemple au sein du secteur du prêt-à-porter, vêtements pour femmes enceintes, tenues de mariage, etc.*

•**Dans quels cas une entreprise peut-elle mener une stratégie de focalisation** (quelles sont les conditions pour que cela puisse permettre d'augmenter son profit) ?

⇒ L'entreprise doit **disposer de ressources et compétences spécifiques** pour s'adresser à ce segment de marché étroit (image de marque spécifique, machines spéciales, réseau de distribution dédié) ⇒ **cf. diagnostic interne**

⇒ Il doit exister une niche (un segment de marché étroit) **non couverte par les concurrents** ⇒ **cf. diagnostic externe**

Illustration –Exercice/Cours C3.5 : Avantages et Inconvénients des stratégies concurrentielles

Annexe :



La guerre des prix dans la grande distribution.

(...) Les prix plongent vers le bas pour attirer des clients. À grands renforts de « promotions exceptionnelles », de « bonnes affaires » ou de « prix les plus bas », les enseignes de la grande distribution semblent se livrer une guerre sans merci pour conquérir les clients de leurs concurrents. Les distributeurs mettent leurs fournisseurs sous pression pour obtenir des rabais. La centrale d'achat joue un rôle clé dans cette baisse des prix. [Elle permet de centraliser les achats et d'obtenir des prix plus intéressants auprès des fournisseurs. Plus le volume d'achat est important, plus le prix de revient des produits achetés est faible.]

Extrait de Quechoisir.org 19/11/2020, bfm.tv 16/06/2025

Leader Mondial du secteur des téléphones mobiles à la fin des années 90, **Nokia** a vu progressivement sa situation se dégrader, jusqu'à connaître en 2009 les premières pertes de son histoire. Focalisée sur une stratégie de maîtrise des coûts et de volume, Nokia a concentré son effort sur les téléphones d'entrée de gamme afin de conquérir les marchés des pays émergents en très forte croissance. [...] Cette orientation l'a conduite à négliger des évolutions technologiques majeures comme les écrans tactiles et à sous-investir dans les éléments créateurs de valeur pour les clients ; ainsi, son système d'exploitation Symbian s'est retrouvé très vite dépassé. [...] Victime des rigidités issues de la poursuite de sa stratégie de coûts, l'entreprise a finalisé la vente de ses activités de téléphonie mobile à Microsoft en avril 2014. *Stratégie, Dunod*



Proposer une gamme sans gluten représente des investissements importants pour les industriels : en plus de travailler sur des formules innovantes, il faut éviter les contaminations croisées avec des produits contenant du gluten fabriqués au même endroit. Gerblé privilégie ainsi les unités de production séparées pour répondre à ce problème. De plus, produire du sans gluten représente un ensemble de coûts supplémentaires : la production de fait en petite quantité, les ingrédients sont plus onéreux, cela nécessite plus de contrôles qualités, etc. *AFP, 31 janvier 2016*

Cette floraison de produits « gluten-free » répond à une demande qui oscille entre réels besoins mais aussi effet de mode. Le gluten, cet ensemble de protéines présent dans la plupart des céréales, n'est un réel danger que pour 1% de la population : les personnes atteintes de la maladie cœliaque qui attaque l'intestin grêle et provoque une mauvaise absorption des nutriments. www.pleinevie.fr



L'entreprise St Michel de fournit en œufs de poules élevés au grand air et non en batteries. [...] Si les 40 références de la marque sont concernées, la madeleine est la plus impactée car les œufs représentent 20% de sa composition. Un logo « œufs de poules en plein air » est apposé sur les emballages. Un moyen de se distinguer pour cette entreprise de taille moyenne, qui n'a pas les moyens marketing des leaders du marché LU (Mondelez) et BN (United Biscuits).

D'autres produits peuvent ressembler aux produits Dyson, mais ils ne fonctionnent pas de la même manière. Notre technologie est protégée par plus de 1 900 brevets à travers le monde. Mais il ne s'agit pas seulement de protéger nos idées. Il s'agit de veiller à ce qu'en achetant un appareil Dyson, vous obteniez ce que vous en attendez.

www.dyson.fr

LIDL casse les prix avec son imitation du célèbre aspirateur sans-fil Dyson, disponible à moins de 70 euros

L'enseigne de hard discount frappe à nouveau fort avec un aspirateur sans-fil à moins de 70 euros. De quoi garder son intérieur propre, à moindre coût ! <https://www.ohmymag.com>, 21/04/22





La mode est un éternel recommencement qui pousse les marques à se réinventer. C'est le cas de **K-way** que l'on a cru un temps définitivement remis au grenier, mais qui fait un grand retour sur les podiums. Le coupe-vent froissé dans son sac banane qu'enfants et adolescents ont porté autour de la taille dans les années 1970-1980 et dont le nom est devenu générique a vécu. Place à celui qui conjugue technique et chic. **L'image a été redynamisée** en améliorant le tissu d'origine, en misant sur des **collaborations avec de grandes griffes** et en organisant des **défilés lors des fashion weeks**.

Lesechos.fr, 29/09/2023

Clap de fin pour la Tata Nano, voiture la moins chère du monde

Lancée en 2008 au prix de 1 500€, **elle n'a pas réussi à trouver son public**. Elle devait révolutionner le monde automobile en Inde, voire dans le monde. Au final, la Tata Nano est entrée au panthéon des échecs automobiles.

Pas de chauffage, pas de ventilation, pas d'airbag, un moteur de deux cylindres de moins de 40 chevaux : le véhicule était forcément spartiate. Le potentiel semblait énorme compte tenu du faible pouvoir d'achat des Indiens. Mais c'était sous-estimer leur volonté d'accéder à une vraie voiture. Tata a présenté sa voiture comme la moins chère du monde, **elle est devenue la voiture des pauvres. Cela, le consommateur indien n'en veut pas**. Il souhaite qu'on mette en avant les qualités du produit qu'il achète. Pas seulement son prix bas.



Le MiniVision2+ est un téléphone mobile vocalisé à touches simplifié et particulièrement ergonomique. Conçu pour les **personnes aveugles, malvoyantes et seniors** par la société française Kapsys, il constitue une solution de communication et d'assistance indispensable au quotidien : **Touches faciles à repérer, commandes vocales, son de qualité, de nombreuses fonctions pratiques... Il ne lui manque rien.**

En 2020, Citroën fait le choix de lancer une voiture originale, l'AMI, dont le design surprend car la voiture n'est ni belle (et la marque communique justement sur cette dimension à la sortie) ni très équipée. Malgré tout, l'AMI rencontre vite un grand succès car il est inédit pour un constructeur de proposer une **voiture électrique sans permis pouvant être conduite dès l'âge de 14 ans**. La cible de la marque est restreinte et c'est justement une façon de se **démarrer des principaux autres constructeurs**. Le véhicule peut être commandé sur Internet ou acheté dans les magasins FNAC et Darty, l'objectif étant de raccourcir le parcours d'achat du client.



1..Identifiez les stratégies menées par les entreprises présentées dans les textes en annexe, justifiez vos réponses.

🔥**Pour justifier vos réponses, il faut à chaque fois faire le lien entre la définition de la stratégie et le contexte.**

-Les enseignes de la grande distribution telles que Leclerc, Carrefour, mènent une stratégie de domination par les coûts. Elles cherchent à réduire leurs prix tout en conservant une qualité de service identique aux concurrents.

-**Nokia** menait une stratégie de domination par les coûts en essayant de réduire ses prix et en proposant des téléphones de valeur identique aux concurrents grâce à une hausse des volumes de ventes.

-**K-way** mène une stratégie de différenciation vers le haut car l'entreprise propose des vêtements de valeur supérieure en collaborant avec de grands couturiers.

-**Saint Michel** mène également une stratégie de différenciation vers le haut car l'entreprise se démarque par son action en faveur du bien-être animal, par la qualité des œufs...

-**L'entreprise Tata** mène une stratégie de différenciation vers le bas en proposant des voitures de qualité inférieure (pas de ventilation, pas d'Airbag, ...)

-**Dyson** : stratégie de différenciation vers le haut en proposant des aspirateurs de valeur supérieure car plus innovants.

-**Kapsys** mène une stratégie de focalisation. L'entreprise s'adresse en effet à un segment de marché étroit sur le secteur des smartphones, les personnes âgées et les malvoyants.

-**Gerblé** poursuit une stratégie de focalisation car elle cible un segment de marché étroit sur le DAS biscuits, les consommateurs recherchant des produits sans gluten.

-**Citroën** mène une stratégie de focalisation avec l'AMI car elle cible un segment de marché étroit, les plus de 14 ans n'ayant pas leur permis de conduire.

2. Divers avantages et inconvénients des stratégies génériques vous sont présentés ci-dessous.

Repérez les stratégies concernées par chacun de ces avantages et inconvénients et complétez les tableaux pour chaque stratégie.

Exemples d'avantages	Exemples d'inconvénients
-Eviter la concurrence immédiate avec d'autres entreprises lorsque la concurrence est forte sur le DAS, ou lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise (« suiveur ») sur un marché oligopolistique. -Permet de bien répondre aux attentes des quelques clients ciblés et ainsi fidéliser la clientèle. -Profiter d'économies d'échelles et gagner ainsi des parts de marché : $\searrow$ coûts $\Rightarrow$ $\searrow$ prix $\Rightarrow$ $\nearrow$ ventes $\Rightarrow$ $\searrow$ coûts $\Rightarrow$	-Peut mener à une guerre des prix et réduire considérablement la rentabilité si tous les concurrents optent pour la même stratégie. -Risque de dépendance envers un segment de marché pour lequel la demande peut décliner. -Chercher à réduire les coûts peut engendrer une réduction des investissements en R&D, en marketing, et donc une perte d'avantage concurrentiel à long terme. -Risque que la différenciation soit imitée par des concurrents. -Risque que la différenciation ne plaise pas aux clients.

3. Complétez les tableaux des avantages/inconvénients avec les exemples d'entreprises donnés.

Domination par les coûts	
Avantages	Inconvénients
-Profiter d'économies d'échelles et gagner ainsi des parts de marché : $\searrow$ coûts $\Rightarrow$ $\searrow$ prix $\Rightarrow$ $\nearrow$ ventes $\Rightarrow$ $\searrow$ coûts $\Rightarrow$ Ex : GSA	-Peut mener à une guerre des prix et réduire considérablement la rentabilité si tous les concurrents optent pour la même stratégie. Ex : GSA -Chercher à réduire les coûts peut engendrer une réduction des investissements en R&D, en marketing, et donc une perte d'avantage concurrentiel à long terme. Ex : Nokia sur secteur téléphonie

Différenciation	
Avantages	Inconvénients
-Eviter la concurrence immédiate avec d'autres entreprises lorsque la concurrence est forte sur le DAS, ou lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise (« suiveur ») sur un marché oligopolistique. Ex : Saint Michel sur l'agroalimentaire; K-Way sur prêt-à-porter	-Risque que la différenciation soit imitée par des concurrents. Ex : Dyson -Risque que la différenciation ne plaise pas aux clients. Ex : Tata Nano

Focalisation	
Avantages	Inconvénients
-Eviter la concurrence immédiate avec d'autres entreprises lorsque la concurrence est forte sur le DAS, ou lorsqu'il s'agit d'une petite entreprise (« suiveur ») sur un marché oligopolistique. Ex : Kapsys par rapport à Apple ou Samsung -Permet de bien répondre aux attentes des quelques clients ciblés et ainsi fidéliser la clientèle. Ex : Kapsys : téléphones adaptés Ex : Gerblé	-Risque de dépendance envers un segment de marché pour lequel la demande peut décliner. Ex : Gerblé, si peu de consommateurs achètent sans gluten

Conclusion : Pour chaque DAS, il peut y avoir une ou plusieurs stratégies concurrentielles.

$\Rightarrow$ Cependant, selon Porter, le choix de plusieurs stratégies concurrentielles pose un « **risque d'enlissement dans une voie médiane** », cela peut induire de la confusion dans l'esprit du consommateur (cf. document C3.1).