Chapitre 4

**Les Stratégies par Domaine D’Activité**

**Objectifs**

Après avoir étudié ce chapitre, vous serez capables de :

* Découper une organisation en Domaines d’Activité Stratégique (DAS).
* Décrire les différentes stratégies génériques permettant d’obtenir un avantage concurrentiel en termes de trajectoires sur l’horloge stratégique.
* Déterminer dans quelle mesure un avantage concurrentiel peut être durable.
  1. **La segmentation stratégique : l’identification des DAS**

Un Domaine d’Activité Stratégique (DAS) est une sous-partie de l’organisation à laquelle il est possible d’allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de Facteurs Clés de Succès (FCS).

Comment dans la pratique subdiviser l’organisation en DAS ? Il s’agit de la segmentation stratégique.

La dénomination *segmentation stratégique* ne doit pas être confondue avec celle de *segmentation marketing* : alors qu’en marketing, on segmente la clientèle afin de définir des couples Produits/Clients (on obtient ainsi des segments de marché), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l’organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies.

La segmentation stratégique n’englobe pas la segmentation marketing ; elle repose sur des critères différents :

* La segmentation marketing permet d’adapter des produits aux clients, de choisir les cibles commerciales et de définir les approches de distribution, de prix et de promotion, la segmentation stratégique est censée révéler des synergies entre activités, des opportunités d’acquisitions ou de cessions et permettre de délimiter les processus d’allocation de ressources.
* Le niveau d’analyse est différent. Pour chacun de ses modèles, Peugeot, par exemple, fabrique plusieurs dizaines de variantes (diesel, essence, carrosserie 3 ou 5 portes, cabriolet, etc.), ce qui correspond à autant de segments marketing. Pourtant, en ce qui concerne la segmentation stratégique, presque la totalité de la gamme de Peugeot relève du même DAS : mêmes technologies, mêmes usines, mêmes réseaux de distribution, , même concurrents et mêmes chaîne.
* La segmentation marketing relève, généralement, de la gestion à court terme et peut être remise en question en fonction des évolutions des attentes des consommateurs. En revanche, la segmentation stratégique est, généralement, plus pérenne même si elle peut aussi être affectée par les évolutions de l’environnement (progrès techniques, ouvertures ou fermetures de marchés, apparitions de nouveaux concurrents, etc.).

La segmentation d’une organisation en DAS est un exercice difficile et largement intuitif. Une méthode pratique de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d’une organisation (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, deux lignes de produits, etc.) appartiennent au même DAS à condition qu’elles partagent les deux séries de critères indiqués dans le schéma 4.1.

**Schéma 4.1 Les critères de segmentation stratégique**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Même | Même DAS | DAS différents |
| Facteurs Clés de Succès | Même Combinaison | Combinaisons différentes |
| Critères externes   * Clientèle * Marché pertinent * Distribution * Concurrence | Mêmes clients  Même marché  Même réseau  Mêmes concurrents | Clients différents  Marchés différents  Réseaux différents  Concurrents différents |
| Critères internes   * Technologies * Compétences * Synergies * Structure de coûts | Identiques  Identiques  Fortes  Coûts partagés prépondérants | Différents  Différents  Faibles  Coûts spécifiques prépondérants |
| Chaîne de valeur | Une seule chaîne de valeur | Plusieurs chaînes de valeur |

* 1. **Les stratégies génériques**

Les stratégies génériques (ou stratégies concurrentielles) sont les approches (réduction des prix, différenciation, focalisation) qui permettent d’établir un avantage concurrentiel au niveau d’un DAS.

La discussion sur les stratégies génériques part du postulat selon lequel une organisation construit un avantage concurrentiel en proposant à ses clients ce qu’ils demandent ou ce dont ils ont besoin, de manière plus efficace et/ou efficiente que ses concurrents et selon une approche difficilement imitable par ces derniers.

Très schématiquement, il existe pour cela deux grandes options :

* On propose une offre de même valeur que celle des concurrents mais à un prix inférieur.
* On propose une offre différente, qu’elle soit supérieure mais plus coûteuse ou inférieure mais moins chère.

Le choix d’une stratégie générique revient donc à se positionner à la fois en termes de prix et de valeur. Les différentes trajectoires stratégiques résultant de ces choix sont présentées dans le schéma 4.2 et l’illustration 4.1.

**Schéma 4.2 Les stratégies génériques : l’horloge stratégique**



|  |  |
| --- | --- |
|  | **Besoins/risques** |
| 1 Epuration | Risque de se limiter à un segment spécifique |
| 2 Prix | Risque de guerre de prix et de faibles marges ; nécessité d’avoir les coûts les plus bas |
| 3 Hybride | Stratégie de prix évoluant vers la différenciation |
| 4 Sophistication sans surprix | Surcroît de valeur perçue par le client permettant de conquérir des parts de marché |
| 5 Sophistication avec surprix | Surcroît de valeur perçue par le client permettant de pratiquer un surprix |
| 6 Surcroît de prix/valeur standard | Marge supérieure si les concurrents ne suivent pas : risque de perte de parts de marché  Echec probable |
| 7 Surcroît de prix/baisse de valeur | Possible uniquement en situation de monopole |
| 8 Baisse de valeur/prix standard | Perte de parts de marché |

* + 1. **La stratégie de prix (trajectoire 2)**

La trajectoire 2 sur le schéma 4.2, la stratégie de prix consiste à proposer une offre dont la valeur est comparable à celle des concurrents mais à un prix inférieur. Sous l’impulsion de Michael Porter, beaucoup d’ouvrages parlent de stratégie de *domination par les coûts*.

Lorsqu’on cherche à construire un avantage concurrentiel au travers d’une stratégie de prix, plusieurs approches peuvent être utilisées :

* On peut tenter de conquérir une part de marché supérieure à celle des concurrents, afin de jouer sur les avantages de coûts dégagés par les économies d’échelle, le pouvoir de négociation et l’effet d’expérience. On parle alors de *stratégie de volume*, le succès passant nécessairement par la croissance et la conquête de parts de marché.
* Une organisation peut également réduire ses prix en se concentrant sur les aspects de sa chaîne de valeur qui sont effectivement valorisés par les clients et en sous-traitant toutes les fonctions qui peuvent être assurées de manière plus efficiente par des spécialistes externes.
* Une stratégie de prix permet d’obtenir un avantage concurrentiel lorsque (a) la sensibilité des clients aux prix est importante et (b) l’entreprise possède un avantage de coûts difficilement imitable par ses concurrents. Le défi fondamental de la stratégie de prix consiste donc à réduire les coûts d’une manière qui soit spécifique et durable.
  + 1. **Les stratégies de différenciation (trajectoire 1, 4 et 5)**

La seconde option consiste à jouer non pas sur une réduction de prix mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. On parle alors de stratégie de différenciation. Il existe deux grands types de différenciation, selon que l’on décide de réduire (trajectoire 1) ou d’accroître (trajectoire 4) la valeur par rapport aux offres concurrentes. Dans le premier cas, la diminution de la 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 l 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 de réduire plus le coût que la 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.

La trajectoire 1 peut sembler peu attirante mais certaines organisations connaissent pourtant un grand succès grâce à elle. Il s’agit de la différenciation vers le bas ou stratégie d’épuration, qui consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur est inférieure à celle des concurrents. Cette stratégie s’adresse, en priorité, aux clients dont le principal critère d’achat est le prix. Elle n’est viable que lorsqu’il existe suffisamment de clients qui, même s’ils reconnaissent que la qualité du produit ou du service est limitée –voire médiocre- ne peuvent pas ou ne souhaitent pas s’orienter vers une offre de plus grande valeur. C’est l’approche suivie par les chaînes de distribution Aldi, Lidl ou Netto. Leurs magasins sont basiques, leur gamme de marchandises est relativement limitée, le service est quasi inexistant mais leur prix est extrêmement bas. La stratégie d’épuration ne doit pas être confondue avec une stratégie de prix : alors que cette dernière consiste à maintenir le niveau de valeur perçue par le client mais à réduire le prix, l’épuration s’appuie sur la réduction simultanée –mais dissymétrique- du prix et de la valeur.

L’épuration peut permettre des succès éclatants tels que ceux de IKEA ou Bic, qui a réussi à l’appliquer successivement pour les stylos, les briquets et les rasoirs (mais en échouant dans le parfum). L’épuration peut, également, être utilisée pour une entreprise afin de pénétrer sur un marché et réaliser des volumes suffisants pour financer son évolution vers d’autres positionnements.

A l’inverse, la différenciation vers le haut –ou stratégie de sophistication- consiste à proposer un produit ou un service dont les caractéristiques sont jugées supérieures à celles des offres concurrentes et valorisées comme telles par la clientèle. En utilisant ce surcroît de valeur, on peut soit –trajectoire 4- augmenter la part de marché (et ainsi réduire les coûts en jouant sur un éventuel effet d’expérience), soit –trajectoire 5- accroître les marges en pratiquant des prix supérieurs. Dans les deux cas, le profit est supérieur à celui obtenu par les concurrents.

Le succès d’une stratégie de sophistication dépend de deux points essentiels :

* Il est nécessaire de clairement identifier qui sont les clients ce qui n’est pas toujours évident ? Qui sont les clients d’une chaîne de télévision, les téléspectateurs ou les annonceurs qui payent pour diffuser leurs publicités ? Les clients d’une école ou d’une université sont-ils les étudiants ou les entreprises qui les recrutent ? Avant d’entreprendre, donc, une stratégie de différenciation, il convient de bien identifier qui sont les *clients stratégiques*. Un manager peut, par exemple, concevoir une stratégie de sophistication en termes de raffinements techniques. Or, même si le produit obtenu présente des performances inégalées, il n’apporte aucun avantage concurrentiel si les consommateurs estiment que ce progrès ne constitue pas un supplément de valeur.
* Il est tout aussi important d’identifier qui sont les concurrents et, donc, quel est le marché visé. S’agit-il de conquérir une clientèle large –et donc de contrer l’offre de nombreux concurrents- ou au contraire de pratiquer une très forte différenciation qui s’adresse à une frange réduite de clientèle ? Pour cela, il est utile de bien distinguer les groupes stratégiques présents dans l’industrie.

La détention d’une capacité stratégique permettant d’établir un avantage concurrentiel difficilement imitable est indispensable à la pérennité de la différenciation. Pour autant, il est, en général, peu pertinent de fonder une stratégie de différenciation –qu’il s’agisse d’une épuration ou d’une sophistication- sur des bases statiques. En effet, les concurrents finissent toujours par imiter une différenciation réussie. On ne se différencie jamais dans l’absolu mais par rapport aux offres concurrentes, qui bien évidemment, n’ont aucune raison de ne pas évoluer surtout face à une différenciation particulièrement attractive. L’organisation peut être tentée de proposer une offre encore plus sophistiquée ou encore plus épurée, mais il existe alors un risque de différenciation excessive. L’offre n’est plus alors attractive pour une grande partie de la clientèle, les concurrents ne cherchent plus à l’imiter et on évolue vers une stratégie de *focalisation*.

* + 1. **La stratégie hybride (trajectoire 3)**

La stratégie hybride consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes. C’est, par exemple, la stratégie suivie par Free à partir de 2002. Le succès dépend à la fois de la capacité à générer de la valeur en répondant aux besoins des clients mais également d’une structure de coûts suffisamment optimisée pour pouvoir pratiquer des prix bas, tout en maintenant une capacité d’investissement suffisante pour entretenir et renouveler les facteurs de différenciation.

On peut estimer que si l’on crée plus de la valeur pour le client, il n’est pas nécessaire de baisser les prix. On pourrait très bien les maintenir au niveau des offres concurrentes, ou les augmenter comme dans le cas d’une stratégie de sophistication. Cependant, la stratégie hybride peut être préférable dans les situations suivantes :

* Lorsqu’on peut produire et vendre des quantités très supérieures à celles de la concurrence, les marges peuvent rester élevées grâce à l’effet d’expérience.
* Lorsqu’il est possible d’identifier clairement les capacités stratégiques sur lesquelles la différenciation est établie, on peut réduire fortement les *coûts des autres fonctions*.
* Lorsqu’on cherche à pénétrer sur un marché où des concurrents sont déjà établis. Une entreprise peut ainsi identifier le maillon faible dans le portefeuille de ses concurrents et proposer à ce marché une offre supérieure et moins chère. L’objectif est de prendre des parts de marché et d’établir une base à partir de laquelle de nouveaux développements seront possibles.
  + 1. **Les stratégies de focalisation**

L’horloge stratégique ne résume pas l’ensemble des stratégies possibles. En effet, dans toutes les trajectoires que nous avons étudiées jusqu’ici, l’objectif de l’organisation est de concurrencer l’offre de référence et d’attirer –en cas de succès- l’ensemble de la clientèle en lui proposant une combinaison de valeur et de prix qui correspond mieux à ses attentes. Or, il existe une option moins ambitieuse mais tout aussi envisageable, la stratégie de focalisation – ou stratégie de niche-, qui consiste à refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel on peut espérer être protégé des attaques de la concurrence. Il s’agit alors de proposer une offre très différenciée qui ne peut attirer qu’une partie de la clientèle.

La focalisation peut, tout d’abord, consister en un prolongement extrême des stratégies de sophistication (trajectoire 5) et d’épuration (trajectoire 1). On peut, ainsi, se focaliser sur une clientèle aisée en lui proposant un écart de valeur et de prix considérable par rapport à l’offre de référence, ou au contraire s’adresser au moins fortunés qui n’ont pas de moyens suffisants pour acquérir les produits de la concurrence. Dans un cas, on aboutit aux produits et aux services de luxe, comme les palaces, les vols en première classe ou les vêtements de haute couture, dont le marché mondial est limité à quelques milliers de privilégiés. L’autre extrême correspond à des offres minimalistes, réservées aux clients les plus démunis, comme les transports internationaux en autocar.

La stratégie de focalisation peut également s’appuyer sur une différenciation qualitative qui consiste à se spécialiser sur une clientèle dont les besoins sont particuliers. On peut citer, par exemple, les vêtements pour femmes enceintes.

Dans tous les cas, la focalisation doit respecter quelques conditions de réussite :

* Le marché doit être d’une *taille suffisamment réduite* pour ne pas attirer des concurrents plus puissants. Le volume des ventes ne doit pas permettre à une grosse entreprise de couvrir ses frais de structure.
* Les actifs permettant de répondre aux besoins de la cible retenue doivent être spécifiques : technologie propriétaire, machines spéciales, réseau de distribution dédié, etc. Si les concurrents qui s’adressent au marché général peuvent utiliser leurs ressources génériques pour intervenir sur la niche, celle-ci n’est pas protégée.
* Une niche judicieusement choisie est protégée des gros concurrents qui s’affrontent sur le marché général mais elle peut très bien être convoitée par *plusieurs entreprises de petite taille*- ou par des divisions spécialisées d’organisations plus vastes. Il existe ainsi plusieurs dizaines de concurrents sur le marché des montres mécaniques de luxe. En fait, on peut retrouver au niveau d’une seule niche les différentes trajectoires figurant sur l’horloge stratégique, certains concurrents cherchant une différenciation encore plus élaborée, alors que d’autres peuvent viser l’épuration (relative) ou la stratégie de prix (mais pas de volume).
* La plupart des nouvelles entreprises commencent par une stratégie de focalisation qui leur permet, avec des moyens limités, de ne pas subir les attaques des concurrents établis. Cependant, en cas de succès et de croissance, leur niche finit par devenir attractive pour de gros concurrents. Il est alors nécessaire *d’abandonner la focalisation* mais la transition vers une autre stratégie générique doit être menée avec soin.
  + 1. **Les stratégies vouées à l’échec (trajectoires 6, 7 et 8)**

Les stratégies des trajectoires 6, 7 et 8 mènent, généralement, à l’échec. La trajectoire 6 consiste à augmenter le prix sans accroître la valeur perçue par les clients. Il s’agit d’une stratégie que des organisations en situation de monopole peuvent être tentées de suivre. Cependant, à moins que ces organisations ne soient protégées par la législation ou pas des barrières à l’entrée infranchissables, la concurrence finira toujours par dépasser les avantages qu’elles détiennent.

La trajectoire 7 est encore plus désastreuse puisqu’elle implique une réduction de la valeur du produit ou du service accompagnée d’une augmentation de prix. Même une organisation très protégée par la force publique, et jouissant d’une situation de monopole sur une offre indispensable à la population (santé, électricité, eau, etc.), ne peut durablement rester avec un tel positionnement.

La trajectoire 8, qui correspond à une réduction de valeur pour un prix comparable à celui de la concurrence, est également dangereuse bien qu’elle puisse sembler séduisante pour certaines organisations. Les concurrents risquent, en effet, d’en profiter pour accroître substantiellement leur part de marché.

* 1. **Conserver l’avantage concurrentiel**
     1. **Conserver un avantage de prix**

Le maintien d’un avantage de prix peut reposer sur plusieurs approches (voir le schéma 4.3) :

* Une organisation peut accepter des *marges unitaires réduites* lorsqu’elle peut les compenser par une augmentation de son volume de ventes.
* Certains concurrents peuvent bénéficier d’une *structure de coûts* unique, par exemple un accès à un réseau de distribution particulier, la possibilité d’obtenir des matières premières à un prix plus faible ou la localisation dans une zone où la main d’œuvre est moins coûteuse.
* Les avantages de coûts peuvent résulter de capacités organisationnelles spécifiques qui permettent d’améliorer l’efficience tout au long de la chaîne de valeur. Cela peut nécessiter un état d’esprit dans lequel l’innovation orientée vers la réduction des coûts est considérée comme essentielle à la survie. C’est ainsi que la compagnie aérienne à bas coûts Ryanair a déclaré en 2006 que son ambition ultime était de proposer des billets gratuits.
* Il convient de se préparer –si nécessaire- à mener et à gagner une *guerre des prix*, ce qui ce qui implique de bénéficier d’une meilleure structure de coûts ou de réserves financières plus importantes, permettant de supporter des pertes à court terme dans le but de décourager les concurrents sur la durée.
* On peut, également, se focaliser sur des segments de clientèle qui recherchent avant tout les prix les plus bas. Le succès des marques distributeurs proposées per les super et hypermarchés est caractéristique de cette démarche : ils peuvent pratiquer des prix bas pour des produits semblables car ils n’ont pas à supporter les coûts de structure et de publicité des grandes marques.

Le maintien d’une stratégie de prix expose, cependant, à deux risques majeurs :

* La baisse des prix finit nécessairement par provoquer une *baisse de la valeur* dans l’esprit du client. La stratégie de prix évolue alors de manière non intentionnelle vers une stratégie d’épuration, avec le risque que le différentiel de prix ne soit plus considéré comme légitime par rapport au différentiel de valeur.
* A force de se concentrer sur la baisse des prix, les concurrents peuvent perdre la capacité à concevoir leur offre en termes de création de valeur.

**Schéma 4.3 La robustesse de l’avantage concurrentiel**



* + 1. **Conserver un avantage de différenciation**

Il est peu pertinent de construire une différenciation sur des critères que les concurrents peuvent facilement imiter. Beaucoup d’entreprises essayent d’obtenir un avantage concurrentiel grâce au lancement de nouveaux produits et services qui sont rapidement imités par leurs concurrents. Cela ne signifie pas que ces innovations sont inutiles mais elles ne permettent pas d’établir une différenciation durable.

La pérennité de la différenciation repose sur les points suivants (voir schéma 4.3) :

* Les *difficultés d’imitation*.
* Certaines ressources ou compétences peuvent s’avérer *intransférables*. C’est le cas, par exemple, de certains actifs intangibles tels que la marque ou la réputation.
* Une organisation qui bénéficie d’une *structure de coûts* inférieure à celle de ses concurrents peut décider de ne pas baisser ses prix en conséquence, mais au contraire de conserver des marges élevées pour investir dans le renforcement de sa différenciation ;
  + 1. **Le verrouillage du marché**

Une autre manière de concevoir la pérennité des stratégies de prix ou de différenciation passe par la notion de verrouillage, qui consiste pour une organisation à imposer au marché sa technologie ou sa démarche, jusqu’à en faire un *standard* de l’industrie. IBM a fondé, historiquement, son succès sur cette approche, tout comme Microsoft (avec MS-DOS puis Windows) ou Intel (avec ses gammes Pentium puis Centrino). Il s’agit de redéfinir l’architecture de l’industrie autour du standard de telle manière que la plupart des organisations présentes soient obligées de fonder leur prospérité sur son adoption. C’est, ainsi, que de nombreuses sociétés de logiciel ont développé des produits pour le système Windows et les processeurs Intel, réduisant de fait l’attractivité et la légitimité des standards concurrents.

Pour verrouiller une industrie à l’aide d’un standard, plusieurs critères sont nécessaires (voir schéma 4.3) :

* La première condition est l’obtention d’une *part de marché dominante*.
* Pour imposer un standard, il est nécessaire d’obtenir la position dominante dans les toutes premières phases de développement de l’industrie. Il s’agit de s’imposer au démarrage du cycle de maturité de l’industrie, voire avant.
* Une fois qu’un standard obtient une position dominante, il bénéficie d’une boucle de rétroaction positive : plus nombreux sont les clients et les concurrents ayant adopté le standard, plus ceux qui ne l’ont pas adopté sont tentés de la faire. Pour les concurrents, il s’agit d’assurer leurs débouchés ; Pour les clients, c’est une manière de limiter le risque de leur investissement.
* Lorsqu’une entreprise a réussi à imposer son standard à l’industrie, elle détient un avantage concurrentiel particulièrement précieux qu’elle cherchera, généralement, à protéger de manière agressive. Microsoft a, ainsi, été accusé par les tribunaux d’abuser de sa capacité à verrouiller son marché à l’aide de Windows.
  + 1. **Comment répondre à des concurrents à bas prix ?**

L’apparition de concurrents à bas prix constitue une menace majeure pour les acteurs en place. Du fait de ces nouveaux entrants, les concurrents établis, qui constituaient jusque là l’offre de référence, peuvent se retrouver malgré eux relégués en position de sophistication, voire être exclus du marché.

Le schéma 4.4. montre quelles sont les questions à se poser face à une telle situation et quelles peuvent être les réponses. Si les concurrents établis souhaitent maintenir une offre plus élaborée que celle des nouveaux entrants, on peut leur faire les recommandations suivantes :

* Construire de *multiples sources de différenciation*. Il est plus facile de démontrer qu’on est supérieur si l’on peut s’appuyer sur plusieurs critères.
* S’assurer que la différenciation est *perceptible*. Les clients doivent être capables de percevoir la différence.
* Réduire *l’écart de prix* avec les nouveaux entrants. C’est ce qui fait l’intérêt d’une stratégie hybride.
* Se focaliser sur les *segments de marché moins sensibles au prix*.

Si les concurrents en place souhaitent combattre les nouveaux entrants sur le terrain du prix, on peut leur conseiller les approches suivantes :

* Etablir une *marque spécifique* au positionnement à bas prix, afin d’éviter la confusion dans l’esprit des clients. Depuis mai 2007, Air France/KLM utilise une marque réservée au transport à bas prix : Transavia.com.
* *Gérer séparément* la nouvelle activité afin de s’assurer qu’elle recevra les ressources nécessaires. Le risque est de considérer la nouvelle activité à bas prix comme un sous-produit ou de l’étouffer sous les procédures et la culture de l’activité traditionnelle.
* S’assurer de la *différence de positionnement* entre l’activité traditionnelle et la nouvelle activité de prix. Les filiales Internet de certaines banques pratiquent, ainsi, des tarifs inférieurs à ceux des agences physiques, ce qui leur permet de toucher de nouveaux segments de clientèle.
* Laisser à la nouvelle activité *l’autonomie* nécessaire au déploiement de sa propre stratégie concurrentielle. Il ne s’agit pas de se contenter d’une stratégie défensive. La nouvelle activité doit être considérée comme un DAS à part entière.

Une troisième possibilité pour les concurrents établis consiste à *modifier leur modèle économique et devenir un concurrent à bas prix*. La réponse la plus radicale consiste à abandonner l’activité traditionnelle pour répondre frontalement aux nouveaux entrants. Cette approche est, cependant, extrêmement risquée car elle implique une refonte totale de la stratégie.

**Schéma 4.4 Résister à des concurrents à bas prix**

