

Références

Jacques **Bojin**

Jean-Marc **Schoettl**

L'ESSENTIEL DE LA **STRATÉGIE**

Outils | Méthodes | Bonnes pratiques

EYROLLES

DÉFINISSEZ VOTRE STRATÉGIE EN PROFESSIONNEL

- Le positionnement stratégique.
- L'analyse stratégique.
- L'analyse de portefeuille.
- La mise en œuvre de la stratégie, clé de la réussite.

Comment établir un diagnostic stratégique ? Comment élaborer une stratégie générale et une stratégie par activité ? Comment améliorer les processus de décision ? Comment appréhender le management stratégique ?

Pour vous aider dans l'élaboration de cette stratégie, de nombreuses **méthodes** et leurs **outils** ont été développées, depuis la courbe d'expérience et les diverses matrices d'analyse multicritères, jusqu'au **modèle Delta**, mis au point par la MIT Sloan School.

Ce livre présente une synthèse de tous ces outils, afin d'apporter, aussi bien aux managers qu'à leurs équipes, ainsi qu'aux consultants, tous les éléments indispensables pour appréhender aisément, puis appliquer, les méthodes les mieux appropriées à une situation donnée.

Jacques BOJIN, ingénieur Arts & Métiers, diplômé de Sciences Po Paris et Master of Science in management de la Sloan School du MIT, a été directeur de projet chez McKinsey & Company, puis directeur général du groupe Terrin. Il a ensuite fondé le groupe ABC (Association of Business Consultants) de conseil en stratégie, ainsi que DEF International.

Aujourd'hui président du conseil d'une société de biotechnologie, il consacre également une partie de son temps à quelques clients dans le domaine de la stratégie ainsi qu'à la rédaction d'ouvrages de management.

Jean-Marc SCHOETTL, diplômé de l'ESCP Europe, docteur en Sciences des Organisations de Paris Dauphine, est professeur associé au groupe Sup de Co Montpellier Business School. Il enseigne également à HEC, ESCP Europe et Paris Dauphine. Il est par ailleurs directeur de JMS Consultants avec une longue expérience dans le conseil : fondateur associé de AEC Partners, consultant senior au groupe ABC (*spin off* de McKinsey). Il conduit des recherches en stratégie et, plus spécifiquement, sur l'innovation de business model, et a publié plusieurs articles et livres sur ce thème.

L'essentiel de la stratégie

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Précédents ouvrages de Jacques Bojin :

1001 citations pour le manager entrepreneur, illustré par HELBÉ, Éditions d'Organisation, 2000.

En collaboration avec Jean-Marc Schoettl

Les outils de la stratégie, Éditions d'Organisation, 2005.

En collaboration avec Sandrine Gélin

Intervenir en public, Éditions d'Organisation, 2003.

En collaboration avec Marcel Dunand

Les outils de la communication écrite et visuelle, Éditions d'Organisation, 2011.

Dites-le avec des messages – Méthodes et Techniques avancées de Communication professionnelle, Dunod, 1993 ; DEF International, 1996, (2^e édition) et 1999 (3^e édition).

Documents et Exposés efficaces – Messages, Structures du Raisonnement, Illustrations graphiques, Éditions d'Organisation, 1982.

Précédents ouvrages de Jean-Marc Schoettl :

Réaliser un benchmarking – Se comparer aux meilleurs pour progresser, INSEP Consulting, 2003.

Les sociétés de commerce international et l'exportation, Éditions du Necci, 1980.

En collaboration avec Patrice Stern

La boîte à outils du consultant, 2^e édition, Dunod, 2012.

La boîte à outils du management, Dunod, 2009.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2013

ISBN : 978-2-212-55499-1

Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL

L'essentiel de la stratégie

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the word "EYROLLES" in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a horizontal line with a small red dot centered under the letter "O".

Table des matières

Avant-propos	XIII
Introduction	XV
La stratégie à travers un exemple : la Swatch	XVI
Définir une stratégie : un travail approfondi	XXI
PARTIE 1 LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	1
Chapitre 1 Les stratégies classiques	3
DOMINER PAR LES COÛTS	5
Considérer la réduction des coûts comme le principal levier d'action.....	5
Orienter en priorité les efforts de l'entreprise vers la minimisation des coûts complets	6
S'appuyer sur l'accumulation d'expérience	7
Exploiter systématiquement des leviers de compétitivité sur la chaîne de valeur ..	11
ÉVITER LA CONCURRENCE DIRECTE	13
Identifier les créneaux où l'on peut bénéficier d'un avantage concurrentiel	13
Utiliser des critères de découpage divers	15
APPORTER UNE VALEUR SUPÉRIEURE AU CLIENT	17
Dominer le marché par une différenciation	17
Se concentrer sur la valeur à apporter au client	19
Définir les nouvelles orientations en fonction de cette valeur.....	21
DÉSTABILISER À SON AVANTAGE LES CONDITIONS DU MARCHÉ : LES STRATÉGIES DE RUPTURE	25
Changer radicalement les « règles du jeu » quelle que soit l'activité.....	27
Pour conduire une rupture : anticiper les mutations de l'environnement concurrentiel... ..	37
... changer le business model... ..	39
... et s'affranchir des schémas traditionnels	47
Chapitre 2 La stratégie fondée sur les ressources	49
L'analogie de l'arbre	51
Deux visions complémentaires	51
Trois dimensions	52
ANTICIPER LA TRANSFORMATION DU SECTEUR GRÂCE À UN DESSEIN STRATÉGIQUE	53
Anticiper la transformation de son secteur	53
Poursuivre un dessein stratégique à long terme	55

RÉUSSIR DANS LA CONCURRENCE À LONG TERME PAR LES COMPÉTENCES CLÉS ET LES RESSOURCES	59
Les « compétences clés » constituent le cœur du raisonnement	59
L'entreprise est vue comme un portefeuille de compétences	65
CONCEVOIR DES ORGANISATIONS APPRENANTES QUI CAPITALISENT SUR LES RESSOURCES ET COMPÉTENCES CLÉS	71
Exploiter pleinement et redéployer les ressources et les compétences	71
S'organiser autour de compétences et d'activités clés déterminantes pour le succès	74
Organiser les transferts de compétences et la coopération entre les unités d'un groupe	75
Exploiter les processus transverses	76
Transformer l'entreprise en organisation apprenante	77
Chapitre 3 Une approche nouvelle et exhaustive : le modèle Delta	79
CHOIX DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE.....	81
Premier type de positionnement : le meilleur produit	83
Deuxième type de positionnement : la meilleure solution client	119
Troisième type de positionnement : le verrouillage du système.....	133
En résumé.....	167
DÉTERMINATION DU « CAP STRATÉGIQUE »	171
Mission	172
Structure de l'industrie.....	173
Position concurrentielle	177
Actions stratégiques clés	179
ÉLABORATION DU BUSINESS MODEL.....	181
Innovation	183
Efficacité opérationnelle	185
Choix des clients cibles	187
Processus d'adaptation	189
MISE EN ŒUVRE	191
Moyens de mesure	191
Expérimentation	194
Feed-back	195
Chapitre 4 Les voies et modalités du développement stratégique	197
VOIES DU DÉVELOPPEMENT	199
Spécialisation.....	199
Diversification.....	201
Intégration	203
Internationalisation.....	205
MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT	207
La croissance interne ou organique	207
La croissance externe.....	209
La croissance par partenariat/alliance.....	211

PARTIE 2 L'ANALYSE STRATÉGIQUE	213
Chapitre 5 Délimiter un segment	215
QU'EST-CE QU'UN SEGMENT STRATÉGIQUE ?	217
Un ensemble spécifique d'activités... ..	217
... avec des caractéristiques communes	217
Une optique stratégique	219
POURQUOI SEGMENTER ?	220
Concentrer les ressources humaines et financières	220
Délimiter les frontières	220
Déterminer les segments où l'entreprise est la plus performante	220
COMMENT SEGMENTER ?	221
Identifier les barrières	221
Étudier plusieurs critères	223
DIFFICULTÉS ET LIMITES DE LA SEGMENTATION.....	225
Trouver le bon compromis	225
Une démarche en permanente évolution.....	227
Un travail plus complexe qu'il n'y paraît	227
Chapitre 6 Évaluer l'attrait d'un segment	231
L'APPROCHE MÉCANIQUE.....	233
Le taux de croissance comme seul critère	233
Une approche limitée	233
L'APPROCHE ORGANIQUE.....	235
Les implications stratégiques	235
Une politique financière spécifique à chaque phase.....	237
Un portefeuille d'activités à équilibrer	237
L'APPROCHE DYNAMIQUE.....	239
Concurrence interne entre les acteurs actuels du secteur	241
Pouvoir de négociation des clients	241
Pouvoir de négociation des fournisseurs	243
Risque d'entrée de nouveaux entrants	243
Menace de produits de substitution	245
Rôle de l'État	247
L'APPROCHE SYNTHÉTIQUE.....	249
Un ensemble de critères généraux... ..	249
... et des critères spécifiques à l'industrie	249
Chapitre 7 Déterminer les conditions à remplir pour réussir dans un segment	251
QU'APPELLE-T-ON LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ?.....	253
Conditions de réussite dans un segment... ..	253
... ils dépendent des caractéristiques spécifiques de ce segment	253

IDENTIFIER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	255
L'analyse de la concurrence ne suffit pas	255
Une analyse prospective est indispensable	255
L'analyse de la chaîne de valeur peut se révéler importante	259
POSITIONNER L'ENTREPRISE POUR ÉVALUER SES ATOUTS	261
Le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents... ..	261
... suscite une réflexion cruciale pour son avenir	261
Chapitre 8 Recommander des orientations d'action	263
CONDUIRE UNE ENTREPRISE DANS LE TEMPS	264
AMÉLIORER SA POSITION SUR LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	265
Les améliorations à court terme	265
Les axes d'amélioration à moyen terme	265
SÉLECTIONNER LES PROJETS D'INVESTISSEMENT	
EN FONCTION DE LEUR COHÉRENCE STRATÉGIQUE	267
RÉALISER DES ALLIANCES EN FONCTION DE LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE	269
PARTIE 3 L'ANALYSE DE PORTEFEUILLE	271
Chapitre 9 La matrice croissance/part de marché relative	273
ELLE POSITIONNE CHAQUE SEGMENT EN FONCTION DE SON TAUX DE CROISSANCE	
ET DE SA PART DE MARCHÉ RELATIVE	275
Deux variables clés	275
Plusieurs avantages, dont la simplicité	275
ELLE DÉTERMINE QUATRE TYPES D'ACTIVITÉS	277
Les vedettes	277
Les vaches à lait	277
Les dilemmes	278
Les poids morts	278
CHAQUE POSITION SUR LA MATRICE REPRÉSENTE UNE STRATÉGIE SPÉCIFIQUE	279
Vedettes : maintenir sa domination	279
Vaches à lait : rentabiliser	279
Dilemmes : trois stratégies possibles	279
Poids morts : arrêter, céder ou reconvertir	279
UN ÉQUILIBRE GLOBAL ENTRE LES ACTIVITÉS DOIT ÊTRE PRÉSERVÉ	281
Chapitre 10 La matrice maturité/position concurrentielle	283
ELLE UTILISE UNE APPROCHE MULTICRITÈRE	285
Le degré de maturité de l'activité	285
La position compétitive	285
ON DISTINGUE DES PÔLES STRATÉGIQUES AU SEIN DE PRESCRIPTIONS PEU DIFFÉRENCIÉES ..	287
ELLE PERMET ÉGALEMENT D'ANALYSER LES STRATÉGIES DE CHAQUE CONCURRENT	289

Chapitre 11 La matrice attraits/atouts	291
ELLE UTILISE ÉGALEMENT UNE ANALYSE MULTICRITÈRE	292
L'attrait d'une activité pour l'entreprise étudiée	292
Les atouts de l'entreprise	292
Une définition et une pondération délicates	293
LA POSITION DES SEGMENTS DANS LA MATRICE DONNE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ..	295
Une matrice à neuf cases	295
Trois grands types de stratégies de portefeuille.....	295
Chapitre 12 Les analyses de portefeuille : apports et limites	297
ELLES CONSTITUENT UN APPORT FONDAMENTAL	299
Apport d'orientations externes	299
Fixation d'objectifs	299
Équilibrage des marges brutes d'autofinancement	299
Anticipation des manœuvres de la concurrence	299
Évaluations stratégiques	299
ELLES PRÉSENTENT UN CERTAIN NOMBRE DE FAIBLESSES	301
Des conditions de validité restrictives	301
La structure des modèles	301
La mise en œuvre qui en découle	301
L'absence de créativité stratégique	302
ELLES SONT PARTICULIÈREMENT UTILES AUX GRANDS GROUPES DIVERSIFIÉS	303
Une mise en perspective	303
Les quatre concepts de la diversification	305
Le choix de la stratégie d'un groupe diversifié	309
PARTIE 4 LA MISE EN ŒUVRE, CLÉ DE LA RÉUSSITE	311
Chapitre 13 Les sept dimensions de l'organisation	313
Un modèle à sept dimensions	315
Un intérêt triple	317
STRATÉGIE	319
Choix des axes de développement	319
Action explicitée et résolue	319
STRUCTURE	321
Des exemples d'entreprises riches d'enseignements	321
La stratégie conditionne la structure	322
SYSTÈME DE GESTION	323
Le miroir de l'organisation	323
Une bonne interaction entre stratégie et systèmes	324
CULTURE COMMUNE	325
Quelques valeurs fondamentales... ..	325
... diffusées dans l'entreprise grâce à l'exemple	327

STYLE DE DIRECTION	329
Le comportement de l'équipe de direction...	329
... véhicule un message symbolique puissant	330
RESSOURCES HUMAINES	331
Le management des hommes...	331
... représente un levier capital.....	331
Une attention toute particulière portée aux jeunes embauchés	333
SAVOIR-FAIRE.....	335
Un domaine lié à la capacité de changement...	335
... très critique en cas de diversification	335
Chapitre 14 L'évolution de la planification stratégique	337
LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE	340
Une gestion élémentaire	340
Une réflexion stratégique réservée à la direction générale	340
LA PLANIFICATION FINANCIÈRE	341
Une prévision à plus long terme	341
Des limitations importantes	342
LA PLANIFICATION INTÉGRÉE	343
Des pressions de quatre ordres	343
La démarche s'appuie sur un plan stratégique	345
LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE	347
Un processus plus abouti	347
L'objectif : créer de la valeur	347
Chapitre 15 L'organisation de la mise en œuvre	349
UN DIALOGUE RÉCURRENT PERMET D'ÉQUILIBRER LA VISION DU GROUPE ET CELLE DES SBU ...	351
Équilibrer vue d'ensemble et vision détaillée	351
Un processus concerté entre groupe et <i>SBU</i>	351
LES PLANS D'ACTION DESCENDENT EN CASCADE	353
Définir des plans d'action	353
Relier les plans d'action au budget	354
LES PLANS DE L'UNITÉ SONT TRADUITS EN PROGRAMMES D'ACTIONS INDIVIDUELS	355
Définir les actions individuelles	355
Effectuer un bilan de l'activité	357
Finaliser le PIAP	357
En conclusion	359
APPENDICE	361
Exemples de facteurs clés de réussite	363
Aide à l'identification	363
Exemples dans différentes industries	365
Glossaire	371
Bibliographie	387
Index	391

**LE POSITIONNEMENT
STRATÉGIQUE**

Les stratégies classiques

La stratégie fondée sur les ressources

**Une approche nouvelle
et exhaustive : le modèle Delta**

**Les voies et modèles du développement
stratégique**

**L'ANALYSE
STRATÉGIQUE**

Délimiter un segment

Évaluer l'attrait d'un segment

**Déterminer les conditions à remplir
pour réussir dans un segment**

Recommander des orientations d'action

**L'ANALYSE
DE PORTEFEUILLE**

La matrice croissance/part de marché relative

**La matrice maturité/position
concurrentielle**

La matrice attraits/atouts

Apports et limites des analyses de portefeuille

**LA MISE EN ŒUVRE,
CLÉ DE LA RÉUSSITE**

Les sept dimensions de l'organisation

L'évolution de la planification stratégique

L'organisation de la mise en œuvre

Stratégies
classiques

Ressources et
compétences

Modèle
Delta

Développement
stratégique

Segmentation

Attrait du
segment

Conditions
de réussite

Orientations
d'action

Croissance/
Part de
marché

Maturité/
Position
concurrentielle

Attraits/
Atouts

Apports
et limites

Sept
dimensions
organisation

Évolution
planification

Mise en
œuvre

Avant-propos

« Les vraies richesses sont les méthodes. »

Nietzsche

« La théorie existe pour que chacun n'ait pas, chaque fois, à mettre de l'ordre et à se frayer une voie, mais trouve les choses ordonnées et éclairées : elle est destinée à éduquer l'esprit du futur chef de guerre. »

Clausewitz

L'objectif de cet ouvrage est de mettre à la disposition des managers, des équipes de stratégie des entreprises ainsi que des consultants et des étudiants en management, un ensemble de méthodes et d'outils éprouvés de réflexion stratégique, sous une forme facilement utilisable.

Il est le fruit d'un travail auquel ont été associés de nombreux consultants et formateurs du groupe ABC et de sa filiale de formation DEF International.

En effet, il est tiré, en particulier, des manuels de formation internes du groupe ABC, complétés de l'expérience accumulée par les auteurs au cours de leurs interventions, ainsi que des derniers développements en matière de réflexion stratégique.

Les auteurs remercient ici tous les membres d'ABC qui ont contribué à cet ouvrage.

Introduction

« Dans un univers concurrentiel, la stratégie est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre. »

Michael Porter

L'art de la stratégie consiste à rechercher, dans chacun des domaines d'activité dans lesquels l'entreprise est présente, la construction d'un avantage concurrentiel déterminant, c'est-à-dire décisif, durable et défendable. L'élaboration d'une stratégie engage toujours le devenir d'une entreprise et de ses dirigeants : c'est un moment crucial dans la vie de l'entreprise. Aussi la stratégie a-t-elle longtemps été l'apanage de l'équipe dirigeante de l'entreprise. Mais aujourd'hui, son élaboration s'est largement diffusée dans l'organisation, car un bon manager a besoin de savoir « où il va » et pourquoi, et d'avoir participé à la réflexion qui a conduit à définir ses objectifs. Faire de la stratégie, c'est ainsi :

- ▶ définir des objectifs d'activité ;
- ▶ préciser les moyens nécessaires pour les atteindre (financiers, humains, techniques) ;
- ▶ s'engager sur un horizon de temps.

Pour arriver à ces choix stratégiques, de nombreuses analyses préalables sont nécessaires :

- ▶ analyse des activités, des produits, de leurs marges et de leurs utilisateurs ;
- ▶ analyse des ressources et compétences de l'entreprise ;
- ▶ analyse des coûts et des sources de différenciation à partir de la valeur ajoutée.

L'histoire des différentes « écoles » de réflexion stratégique s'étend sur de nombreuses années. Chacune a apporté son lot de méthodes et d'outils intéressants pour effectuer ces analyses et les mettre en perspective.

Cet ouvrage a pour seule ambition de les présenter de manière synthétique, mais pratique et immédiatement utilisable.

LA STRATÉGIE À TRAVERS UN EXEMPLE : LA SWATCH

Après avoir longtemps dominé le marché mondial de la montre, l'industrie horlogère suisse est confrontée, en 1983, à une crise grave : le Japon envahit le marché avec des montres à cristaux liquides à bas prix. L'expérience accumulée en mécanique de précision se révèle inadaptée pour contrer cette offensive par l'électronique. De 94 millions de montres fabriquées en 1974, la production suisse chute à 45 millions en 1983. La crise tourne à la catastrophe sociale avec la perte de 60 000 emplois.

La riposte de l'industrie est connue : elle s'appelle Swatch. Elle a été conçue par un visionnaire, Nicolas Hayek, qui sera également à l'origine de la Smart. Elle prend à revers l'industrie japonaise en l'attaquant sur son propre terrain avec une démarche véritablement innovante : une montre à bas prix, un design unique, une technologie nouvelle, un effort majeur de marketing.

Swatch connaît un succès foudroyant et s'impose aujourd'hui dans le monde entier en réalisant 94 % de son chiffre d'affaires à l'export. Parmi ses principaux marchés : États-Unis, France, Italie, Royaume-Uni, Allemagne. Hier réputée invincible, l'industrie horlogère japonaise est désormais sur la défensive.

L'approche de Swatch est illustrative d'une stratégie d'entreprise pertinente.

Une stratégie d'entreprise reflète un choix...

Une stratégie est un choix, compte tenu, d'une part de l'évolution anticipée de la concurrence et de l'environnement et, d'autre part, des compétences et ressources de l'entreprise portant sur :

- ▶ les domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera ;
- ▶ la nature et l'intensité de cet engagement en termes de ressources humaines et financières à consacrer ;
- ▶ les avantages concurrentiels à développer ou acquérir pour réussir ;
- ▶ les orientations et modalités de mise en œuvre de ces choix : fusions, acquisitions, alliances, etc.

... qui engage l'entreprise à long terme

Swatch a réalisé un certain nombre de choix radicaux :

- ▶ positionnement à un prix faible, ce qui est paradoxal pour une fabrication réalisée en Suisse ;
- ▶ nouveau procédé de fabrication qui permet de réduire le nombre de pièces d'horlogerie de 150 à 50 ;
- ▶ design unique avec appel à des designers internationaux pour faire du produit un objet de mode ;
- ▶ effort majeur de marketing, avec 15 % du chiffre d'affaires en publicité ;
- ▶ abandon des bijoutiers traditionnels au profit d'une distribution propre dans les corners des grands magasins, etc.

L'entreprise a, en fait, repensé radicalement la manière d'exercer son métier de fabricant.

Il n'y a pas de stratégie sans choix. En d'autres termes, il n'y a pas de stratégie, si l'on ne « renonce pas à quelque chose ». Dans ce sens, la stratégie demande du courage pour opérer les arbitrages qui mettront l'entreprise en position favorable pour le futur. Ce choix est d'autant plus difficile qu'il repose sur une vision à long terme : il s'appuie sur des anticipations, voire sur des convictions, quant aux transformations d'un secteur industriel.

Pour ces raisons, certains préfèrent orienter leur action sur des réponses opérationnelles de court terme. Ils évitent ainsi l'exercice difficile sur les choix stratégiques. Pourtant, seule la stratégie peut permettre de mettre l'entreprise dans une position unique qui la différencie nettement de ses concurrents et construire des avantages compétitifs durables.

La stratégie repose sur l'anticipation des évolutions de l'environnement et de la concurrence

Anticipation de l'évolution de l'environnement

La stratégie de Swatch est le fruit d'une compréhension en profondeur des mécanismes qui régissent l'industrie de la montre et des tendances lourdes dans le comportement des clients. En effet, en analysant l'industrie de la montre, on découvre que :

- ▶ **L'essentiel de la valeur ajoutée se déplace vers l'aval**, dans le boîtier, la commercialisation et la distribution ; sur un prix de marché de 300 francs suisses, les composants électroniques ne représentent plus que 15 francs suisses.
- ▶ **Le statut de la montre auprès des clients se modifie profondément** : ce n'est plus un objet de valeur destiné à durer toute une vie, mais un produit de consommation courante, aussi décoratif que fonctionnel.

Le choix stratégique suppose une appréhension des évolutions, voire des ruptures, qui peuvent transformer l'entreprise et son secteur industriel : évolution des attentes/comportement des clients, émergence de technologies, changement des circuits de distribution, globalisation des marchés, etc.

Anticipation des stratégies des concurrents

Ce choix exige aussi d'identifier et d'imaginer les stratégies des concurrents actuels et potentiels :

- ▶ Qui seront les concurrents à terme ?
- ▶ De quels horizons peuvent-ils venir ?
- ▶ Quelles stratégies vont-ils concevoir pour prendre des positions sur les marchés du futur et attaquer l'entreprise ?
- ▶ Peut-on se mettre à leur place et imaginer ces attaques pour les anticiper et les rendre inopérantes ?

Ces transformations dessinent une « nouvelle carte du futur », qu'il s'agit de tracer en remettant en cause l'idée que le futur ne sera qu'une simple transposition ou extrapolation de la situation actuelle. D'où un effort pour abandonner des idées toutes faites sur la situation du marché et de la concurrence et une réelle capacité de « clairvoyance » pour imaginer différents scénarii d'avenir.

Ainsi, les décisions stratégiques sont généralement élaborées en situation d'incertitude : elles consistent le plus souvent à choisir des orientations en fonction d'une situation future, par nature incertaine.

La stratégie est construite à partir des ressources et des compétences clés de l'entreprise

La stratégie de Swatch est bâtie sur l'identification des compétences clés distinctives de l'industrie européenne et de ses alliés par rapport à celle des Japonais et, notamment, ses savoir-faire dans la création, le design et marketing. Swatch capitalise sur plusieurs siècles et sur un savoir-faire artistique accumulé en Europe.

La stratégie est à la fois « déduite » des conditions de son environnement et de sa concurrence et « construite » à partir des compétences clés et ressources de l'entreprise. Cela signifie que l'on ne se contente pas de vérifier que des ressources sont disponibles ou mobilisables afin de tirer avantage d'une opportunité existante, mais bien qu'il convient d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de socle à la création de nouvelles opportunités.

Aussi, la stratégie ne doit pas seulement être considérée en termes d'adéquation entre les ressources et compétences de l'organisation et les opportunités actuelles, mais également en termes d'obtention et de contrôle de nouvelles ressources, afin de développer des opportunités futures.

La stratégie vise à créer une position unique pour l'entreprise par la recherche d'avantages compétitifs

Swatch au lieu d'affronter directement l'électronique japonaise et essayer de rivaliser avec elle sur le plan opérationnel, innove dans l'approche des marchés. Swatch attaque le marché en s'appuyant sur de nouveaux facteurs de succès, notamment le design de la montre et le marketing. En imposant sa règle du jeu, Swatch acquiert un avantage majeur auquel la concurrence peut difficilement riposter.

Les choix stratégiques sont conçus pour la recherche d'un positionnement profitable, soit par rapport aux fournisseurs, soit par rapport aux concurrents, de manière à obtenir un avantage sur le marché. Seuls, des choix stratégiques pertinents permettent aux entreprises de se distinguer de la concurrence. Peu de sociétés s'imposent longtemps sur leur marché par la seule efficacité opérationnelle et, ceci, pour deux raisons :

- ▶ **De bonnes pratiques se diffusent rapidement** entre entreprises concurrentes, tendant à gommer les avantages respectifs ;

- ▶ **Les entreprises tendent à s'imiter l'une l'autre** ; plus les sociétés procèdent à l'évaluation de leurs performances respectives, plus leurs approches se ressemblent et plus, finalement, elles apparaissent comme semblables.

La concurrence fondée sur la seule efficacité opérationnelle est donc destructrice dans la mesure où elle se traduit par des guerres d'usure qui ne peuvent se résoudre que par une imitation de cette même concurrence.

La stratégie concerne le périmètre d'activité de l'entreprise

La décision stratégique touche les domaines d'activité où l'entreprise entend entrer en concurrence et ceux où elle préfère y renoncer. Par analogie avec la stratégie militaire, il s'agit de déterminer les « champs de bataille » et les « positions » à prendre, en fonction de leur intérêt économique, mais aussi des atouts dont l'entreprise dispose pour y réussir ; chaque champ de bataille possède ses propres lois de succès. Pour poursuivre l'analogie avec la stratégie militaire : les combats en mer, dans le désert, dans la jungle, exigent chacun des ressources et des compétences radicalement différentes.

Le problème du périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos.

Les choix stratégiques se traduisent en termes d'engagement et d'allocations de ressources

Swatch a réalloué ses efforts sur les maillons aval de l'activité horlogère : le design de la montre, le marketing et la distribution.

Un choix stratégique se traduit nécessairement par une nouvelle allocation de ressources entre activités, marchés, étapes de la chaîne de valeur, etc. Un des principes fondamentaux de la stratégie hérité de la stratégie militaire consiste à concentrer les ressources sur des marchés bien choisis pour « basculer l'adversaire » ou transformer les conditions de marché à son avantage. Il y a bien évidemment un risque à vouloir s'engager sur un nombre de « fronts » trop important et disperser ainsi ses ressources.

En d'autres termes, l'allocation des ressources est révélatrice de la stratégie effectivement mise en œuvre ; au-delà du discours des dirigeants qui décrit une stratégie « explicite », les choix d'allocation de ressources mettent en lumière la stratégie « implicite » effectivement conduite.

DÉFINIR UNE STRATÉGIE : UN TRAVAIL APPROFONDI

Cet ouvrage reprend l'ensemble des analyses qu'il faut mener à bien pour effectuer un travail sérieux de définition d'une stratégie pour une entreprise, qu'elle soit mono activité ou diversifiée.

Il comprend quatre parties :

- ▶ le positionnement stratégique ;
- ▶ l'analyse stratégique proprement dite ;
- ▶ l'analyse de portefeuille ;
- ▶ la mise en œuvre.

Bien que l'analyse stratégique précède généralement le positionnement, nous avons préféré commencer par celui-ci pour des raisons pratiques. En effet, cette partie permet de mettre directement en perspective tous les travaux d'analyse qui seront effectués par la suite, en décrivant le but à atteindre.

Par ailleurs, nombre d'entreprises sont déjà assez avancées dans leur réflexion et dans leurs analyses, et disposent ainsi des éléments nécessaires pour réfléchir directement à leur positionnement.

Le positionnement stratégique d'une activité

Il matérialise sa philosophie de développement. Au cours du dernier quart de siècle, on a assisté à une évolution marquée des grands types de positionnement stratégique, reflétant des différences profondes de philosophie.

Dans les années 1980, quatre grands types de stratégies de guerre contre les concurrents

À la suite des travaux de Porter, la stratégie consistait essentiellement à se battre contre ses concurrents. L'objectif essentiel était d'obtenir un avantage concurrentiel par des manœuvres stratégiques.

La démarche met donc l'accent sur les stratégies de position : choix du champ de bataille (l'ensemble du marché ou des créneaux), choix des avantages concurrentiels recherchés (coûts les plus faibles ou différenciation), puis choix des adversaires et des alliés, choix dans l'allocation des ressources, etc.

Les stratégies correspondantes peuvent ainsi se classer en quatre grands types :

- ▶ dominer par les coûts ;
- ▶ éviter la concurrence directe, en se concentrant sur une « niche » ;
- ▶ apporter une valeur supérieure au client (le « plus client ») ;
- ▶ déstabiliser à son avantage les conditions du marché (la « révolution »).

Dans les années 1990, l'accent est mis sur les compétences et les ressources de l'entreprise

Vers la fin des années 1980, Hamel et Prahalad développèrent une nouvelle approche qui mettait l'accent sur le mouvement, sur le choix d'une orientation à long terme et sur l'acquisition, par l'entreprise, des ressources et des compétences nécessaires pour :

- ▶ se différencier de ses concurrents ;
- ▶ déployer ses activités ;
- ▶ innover ;
- ▶ disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de son environnement et aux stratégies de ses concurrents.

Le modèle Delta met l'accent sur le renforcement des liens avec les clients

Le plus récent des « modèles » stratégiques, le modèle Delta, développé par Hax et Wilde a comme principe fondamental le renforcement des liens avec les clients et non la guerre avec les concurrents.

Il propose trois grands types de positionnement (qui se subdivisent eux-mêmes en deux ou trois options) :

- ▶ le meilleur produit ;
- ▶ la meilleure solution client ;
- ▶ le verrouillage du système.

Par ailleurs, c'est un modèle très complet, qui intègre et réconcilie l'ensemble des approches de ses principaux prédécesseurs. C'est la raison pour laquelle nous l'avons particulièrement développé dans cet ouvrage.

L'analyse stratégique

Elle permet de rassembler tous les éléments nécessaires à la mise au point de la stratégie. Le processus d'analyse stratégique se déroule en quatre étapes.

Segmentation

Segmenter les activités, c'est les découper suivant une logique qui permet de mener à bien l'analyse stratégique.

Cette segmentation ne correspond pas obligatoirement à la logique de l'organisation, ni aux besoins des études marketing. Mais, la réussite de l'analyse stratégique dépend de sa pertinence.

Évaluation de l'attrait des segments

Une fois les segments définis, il s'agit d'évaluer leur attractivité pour l'ensemble de l'industrie concernée, et non seulement pour l'entreprise concernée.

Conditions de réussite et atouts de l'entreprise

L'étape suivante consiste à identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les deux ou trois facteurs à maîtriser pour devenir leader (ou le rester) sur le segment.

Ceci permettra ensuite d'évaluer la compétitivité de l'entreprise, c'est-à-dire ses chances de réussite, en fonction des atouts qu'elle possède, ainsi que de ses faiblesses.

Recommandations d'action

L'analyse de l'écart (le « *gap* ») entre les performances actuelles de l'entreprise et ses objectifs stratégiques permet alors d'identifier les actions nécessaires pour renforcer ses forces et corriger ses faiblesses.

L'analyse de portefeuille

Elle permet de différencier les stratégies des différentes activités d'une entreprise. Démarche complémentaire de la segmentation, l'analyse de portefeuille se donne pour but de maîtriser l'ensemble de l'activité d'une entreprise diversifiée, en déterminant la position relative de chaque segment et son évolution souhaitable, puis d'allouer les ressources de l'entreprise en fonction de celle-ci.

Il existe différents modèles d'analyse de portefeuille, la plupart issus des travaux des grands cabinets de conseil anglo-saxons. Ces modèles sont formalisés sous forme de matrices.

Une construction suivant trois principes similaires

▀ Une segmentation par métiers

Sous des noms divers, le « métier » recouvre un concept identique :

- ▀ le segment stratégique pour le Boston Consulting Group ;
- ▀ le Centre de Stratégie pour Arthur D. Little ;
- ▀ la Strategic Business Unit pour McKinsey ;
- ▀ le Domaine d'Activité Stratégique pour ABC...

▀ Une évaluation sur deux dimensions

Ces matrices permettent toutes une évaluation du segment sur deux dimensions : l'attrait économique et la position concurrentielle de l'entreprise sur ce segment.

▀ Des choix stratégiques fondés sur la position dans la matrice

Elles proposent des choix stratégiques de développement, de maintien ou d'abandon, en fonction de la position du segment dans la matrice, construite à partir des deux dimensions envisagées.

Des critères d'évaluation différents

Ces matrices diffèrent cependant dans le choix des critères d'évaluation retenus :

- ▀ Le **BCG** considère que chacun de ces paramètres peut être évalué par un facteur unique : l'attrait de l'activité en fonction de la croissance de son marché ; ses atouts par sa part de marché relative.
- ▀ **Arthur D. Little** met en relation : le stade de maturité des secteurs d'activité et la position concurrentielle de la société c'est-à-dire la « force » d'une unité par rapport à ses concurrents.
- ▀ **McKinsey** part du principe que les critères de mesure varient selon les industries et les entreprises et utilise une approche multicritère : l'attrait d'une activité peut s'apprécier en fonction de la taille du marché (et non seulement de sa croissance), sa rentabilité moyenne actuelle et potentielle, l'intensité de la concurrence, la cohérence avec la mission de l'entreprise, etc. ; les atouts s'évaluent en considérant la performance de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de réussite, etc.

Enfin, ces matrices se distinguent par le type d'implications, donc de prescriptions, qui découlent de la position sur la matrice.

La mise en œuvre constitue la clé de la réussite d'une stratégie

Enfin, l'articulation entre l'étude stratégique et la mise en œuvre de ses conclusions constitue une phase critique.

Les praticiens se sont rendu compte que les résultats chiffrés, en particulier sous forme de matrices découlant de l'analyse de portefeuille, devaient, pour ne pas rester lettre morte, s'accorder avec la dimension humaine de l'entreprise. Le *hard* et le *soft*, le quantitatif et le qualitatif méritent d'être traités de front pour que la stratégie se traduise à tous les niveaux de l'organisation et dans le comportement de chacun de ses membres.

Une mise en œuvre suivant sept dimensions

La stratégie n'est que l'une des dimensions de la gestion de l'entreprise. Elle est intimement liée aux six autres : la structure, les systèmes, la culture commune (*Shared values*), le style de direction, le personnel (*Staff*), le savoir-faire (*Skills*).

C'est ce que McKinsey appelle les sept « S », de leur initiale en anglais.

Chacune de ces dimensions nécessite une attention particulière si l'on veut réussir la mise en œuvre de la stratégie.

Une sophistication croissante des entreprises

Mise à part l'évolution des méthodes, la réflexion stratégique dans les entreprises a connu plusieurs stades et seules un certain nombre de grandes entreprises ou d'entreprises moyennes très en avance se situent au stade le plus avancé. L'expérience prouve qu'il existe une relation assez nette entre la qualité de la réflexion stratégique et les résultats des entreprises.

Ces stades se différencient essentiellement par la manière dont le système de gestion s'articule avec la réflexion stratégique, selon :

- ▶ le type d'informations recueillies ;
- ▶ les outils de prévision ;
- ▶ l'implication des différents acteurs dans le processus (fonctionnels, opérationnels, direction générale).

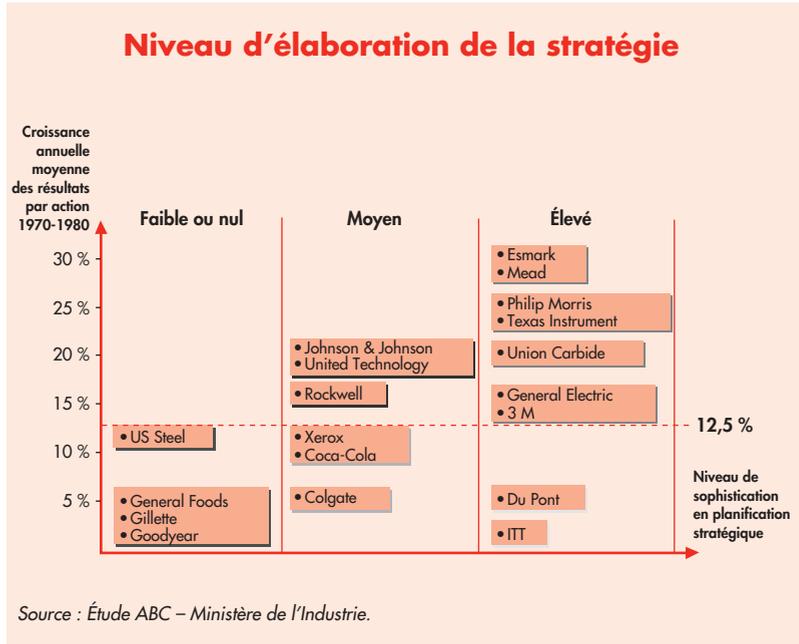
On distingue généralement quatre stades :

- ▶ **Le premier stade est celui de la planification budgétaire.** C'est le reflet d'une gestion assez élémentaire, de type comptable, axé principalement sur les coûts, avec des objectifs peu formalisés.

La réflexion stratégique, le cas échéant, fait partie du domaine réservé de la direction générale.

Figure 1

Aux États-Unis, on a observé une relation claire entre qualité de la réflexion stratégique et résultats des sociétés



- ▶ **Le stade suivant est celui de la planification financière** par fonction. On considère alors qu'un plan à trois ans est, en fait, un budget pluriannuel, c'est-à-dire un exercice qui consiste à extrapoler le budget annuel.

Il s'agit essentiellement d'un exercice réalisé par des fonctionnels.

- ▶ **Le troisième stade est celui de la planification intégrée.** Elle s'appuie sur un véritable « plan stratégique », axé sur un diagnostic détaillé, des analyses approfondies et chiffrées.

Le plan est également réalisé par des fonctionnels, mais en liaison avec les opérationnels. Par ailleurs, il favorise les liaisons et synergies transversales. Le budget annuel est devenu la première année du plan, en plus détaillé.

- ▶ **Le stade le plus avancé est celui du management stratégique.** Le processus d'intégration entre opérationnels, financiers et planificateurs est ici nettement plus abouti.

L'objectif fondamental est ici la création de valeur (*Figure 1*).

La mise en œuvre doit être organisée

Le management stratégique se caractérise par un dialogue qui permet d'harmoniser et d'équilibrer la vision d'ensemble au niveau du groupe et la vision détaillée au niveau des unités.

Le processus de négociation des objectifs aboutit à des plans qui descendent en cascade : entreprise, divisions, départements, unités... et des plans d'action détaillés réalisables à court et à moyen termes.

Les plans s'articulent avec la gestion courante et les budgets ; ces derniers correspondent à la « mise en musique » détaillée de la première partie des plans. Enfin, les plans de chaque unité doivent, à leur tour, être décomposés en programmes d'actions individuels, au niveau de chaque responsable à l'intérieur d'une unité.

Ce processus peut paraître un peu lourd. Mais, dans une grande entreprise, c'est le seul moyen pour que la stratégie de l'entreprise se reflète effectivement dans les faits et que la vision qui lui a donné naissance se trouve réalisée.

Partie 1

LE POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

- ▶ Les stratégies classiques
- ▶ La stratégie fondée sur les ressources
- ▶ Une approche nouvelle
et exhaustive : le modèle Delta
- ▶ Les voies et modalités du développement
stratégique

D'UN COUP D'ŒIL

LES STRATÉGIES CLASSIQUES

Dominer par les coûts

Considérer la réduction des coûts comme le principal levier d'action

Orienter en priorité les efforts de l'entreprise vers la minimisation des coûts complets

S'appuyer sur l'accumulation d'expérience

Exploiter systématiquement des leviers de compétitivité sur la chaîne de valeur

Éviter la concurrence directe

Identifier les créneaux où l'on peut bénéficier d'un avantage concurrentiel

Utiliser des critères de découpage divers

Apporter une valeur supérieure au client

Dominer le marché par une différenciation

Se concentrer sur la valeur à apporter au client

Définir les nouvelles orientations en fonction de cette valeur

Déstabiliser à son avantage les conditions du marché : les stratégies de rupture

Changer radicalement les règles du jeu, quelle que soit l'activité

Pour conduire une rupture :

- anticiper les mutations de l'environnement concurrentiel
- changer le *business model*
- et s'affranchir des schémas mentaux traditionnels

Chapitre 1

Les stratégies classiques

« Comprenez comment les stratégies naissent par opposition à comment elles sont censées être formulées. »

Henry Mintzberg

Les stratégies classiques sont celles qu'une entreprise met généralement en œuvre pour construire (ou conserver) un avantage concurrentiel. Elles sont au nombre de quatre :

- ▶ dominer par les coûts ;
- ▶ éviter la concurrence directe ;
- ▶ apporter une valeur supérieure au client ;
- ▶ déstabiliser à son avantage les conditions du marché.

Elles se distinguent les unes des autres par la réponse qu'elles apportent aux deux questions suivantes :

- ▶ Où affronter la concurrence, c'est-à-dire, quel est le champ de bataille ? sur des créneaux ? sur le marché dans son ensemble ?
- ▶ Comment affronter la concurrence, c'est-à-dire, quelles sont les règles du jeu ?
 - ▶ en prenant l'avantage sur les coûts ;
 - ▶ en prenant l'avantage par une différenciation ou par une innovation.

Figure 2

Premier type de stratégie : être le producteur aux coûts les plus compétitifs

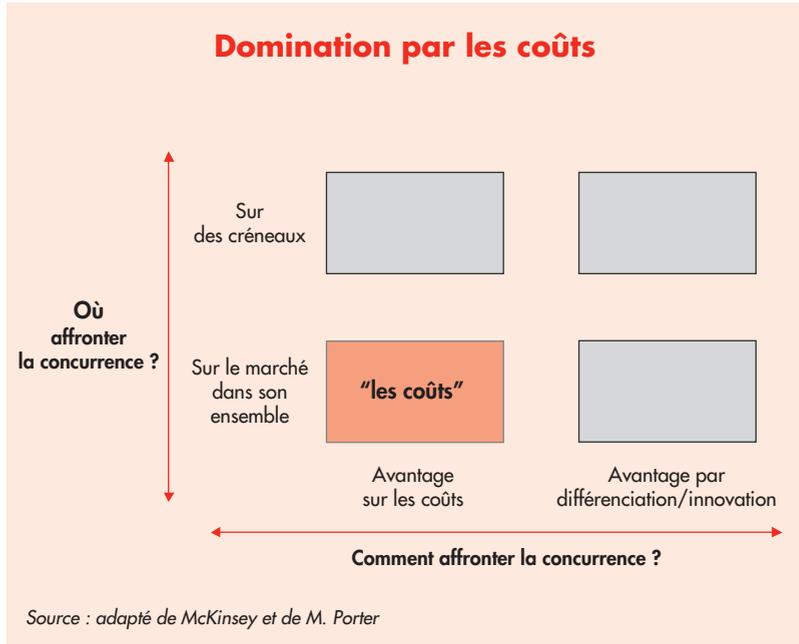
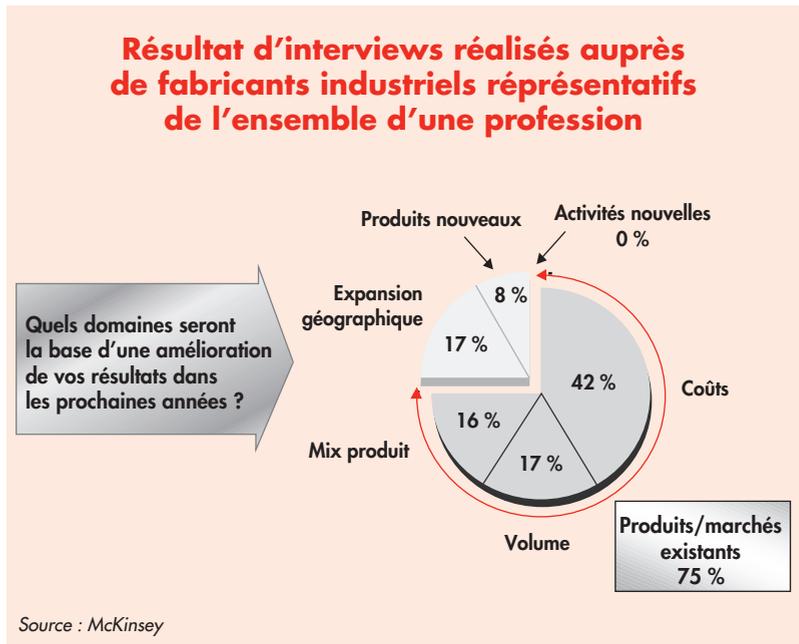


Figure 3

La réduction des coûts est souvent considérée comme le principal levier d'action



DOMINER PAR LES COÛTS

*« Il n'y a pas de profitabilité sans compétitivité.
Baisser les coûts est donc une tâche urgente. »*

Carlos Ghosn

Il s'agit de la stratégie type la plus évidente. Par son intermédiaire, une entreprise entreprend de devenir le producteur aux coûts les plus faibles de son secteur, en s'attaquant au marché dans son ensemble (*Figure 2*). L'entreprise vise alors une cible large et l'étendue de son activité est importante.

CONSIDÉRER LA RÉDUCTION DES COÛTS COMME LE PRINCIPAL LEVIER D'ACTION

La stratégie de domination par les coûts est la première qui vient à l'esprit (*Figure 3*). Elle prend des formes différentes selon les secteurs d'activité et nécessite que l'on distingue les variables clés. Par exemple :

- ▶ **Dans le domaine des téléviseurs**, la domination par les coûts exige :
 - ▶ la recherche d'économies d'échelle ;
 - ▶ une technologie exclusive ;
 - ▶ un accès préférentiel aux matières premières.
- ▶ **Dans le secteur des services de surveillance et de sécurité**, la domination par les coûts repose sur :
 - ▶ des frais généraux faibles ;
 - ▶ une source abondante de main-d'œuvre à bon marché ;
 - ▶ des procédures efficaces de formation en raison du taux de rotation élevé du personnel.

ORIENTER EN PRIORITÉ LES EFFORTS DE L'ENTREPRISE VERS LA MINIMISATION DES COÛTS COMPLETS

Pour minimiser les coûts complets, il faut diriger les efforts de l'entreprise, à la fois, sur la partie fixe et la partie variable des coûts.

C'est une stratégie gagnante pour le concurrent dont les coûts sont les plus bas du secteur, avec un produit qui répond néanmoins de façon acceptable aux besoins les plus importants de la plupart des clients.

Par exemple :

- ▶ **Besnier** avec le camembert « Président », dont les coûts sont les plus faibles de la profession avec un produit d'une qualité acceptable, correspondant aux besoins de la plupart des ménagères.
- ▶ **Maisons Phénix** qui s'est imposé sur un produit standard, la maison individuelle préfabriquée, avec les coûts les plus faibles pour une qualité moyenne, mais qui convient à un grand nombre de candidats à la propriété.
- ▶ **Boeing** qui a amorti les coûts de développement et de construction du modèle 747 sur de gros volumes (près de 1000 avions ont été construits entre 1970 et 1994). Les économies d'échelle ont concerné la production mais aussi l'achat de pièces et de composants, la maintenance et la formation des pilotes.
- ▶ **Les grands laboratoires pharmaceutiques** qui se rapprochent ou fusionnent afin d'amortir leurs coûts de R&D. En effet, lancer une nouvelle molécule coûte environ 1 milliard de dollars.

Cette stratégie implique une grande exigence et une recherche systématique de réduction des coûts. Elle doit s'appuyer sur une culture d'entreprise correspondante : rigueur, discipline et frugalité.

S'APPUYER SUR L'ACCUMULATION D'EXPÉRIENCE

« Un manager vraiment bon ne se réveille pas le matin en se disant « aujourd'hui, je vais réduire les coûts », pas plus qu'il ne se réveille en décidant de respirer. »

Warren Buffet

C'est l'approche traditionnelle dans les activités où il est possible d'obtenir un avantage concurrentiel important sur le coût ; l'expérience mesurée par la production cumulée peut être le facteur principal de réussite.

L'effet d'expérience démontré empiriquement

Il s'explique par un certain nombre de facteurs qui entraînent une diminution globale du coût :

- ▶ **l'effet d'apprentissage**, lié à la productivité du travail ;
- ▶ **l'efficacité** plus grande de l'organisation liée à l'amélioration :
 - ▶ des systèmes ;
 - ▶ de la conception ;
- ▶ **les économies d'échelle** (volume, standardisation, etc.) et l'amortissement des frais fixes sur une base plus large ;
- ▶ **l'amélioration des procédés et l'innovation.**

Un seul concurrent peut dominer par les coûts, généralement celui qui a le plus d'expérience. Cette constatation s'appuie sur l'observation empirique. On a ainsi observé que chaque fois que l'expérience cumulée double, le coût diminue d'un pourcentage constant qui varie selon les industries (*Figures 4, 5 et 6, pages 8-9*).

Il se trouve que l'effet d'expérience est plus ou moins important selon les secteurs. On a pu ainsi observer que :

- ▶ pour les composants électroniques, à chaque fois que l'expérience cumulée double, le coût diminue de 30 % ;
- ▶ dans le domaine du pétrole, il ne diminue que de 20 %.

Les implications stratégiques de l'effet d'expérience sont claires. L'objectif de toute entreprise devrait être de s'assurer, dans autant de segments qui sont humainement et financièrement possibles, des parts de marché dominantes. Une forte part de marché, acquise rapidement, promet plus tard des niveaux de rentabilité intéressants.

Figure 4

Le coût unitaire d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que sa production cumulée double

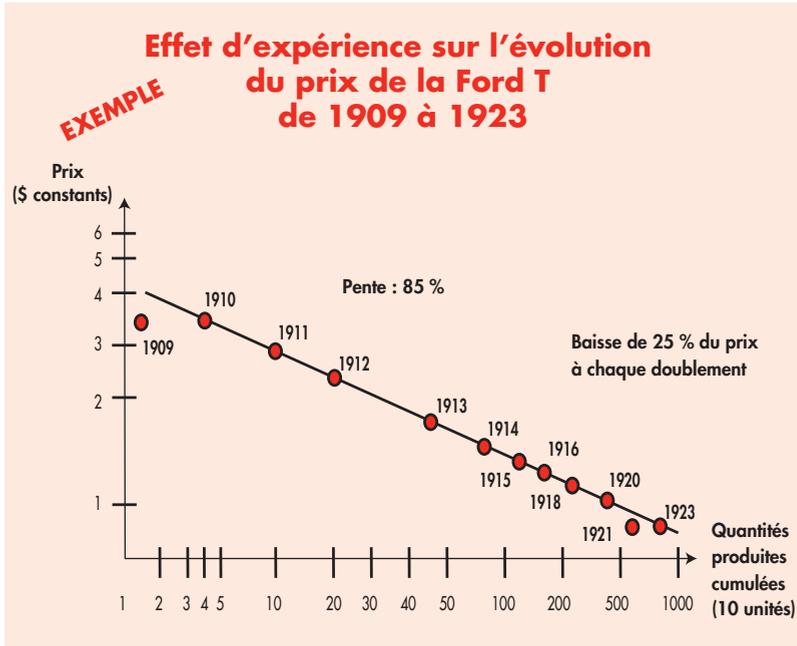


Figure 5

On a observé empiriquement que le concurrent qui a le plus d'expérience a généralement les coûts les plus bas

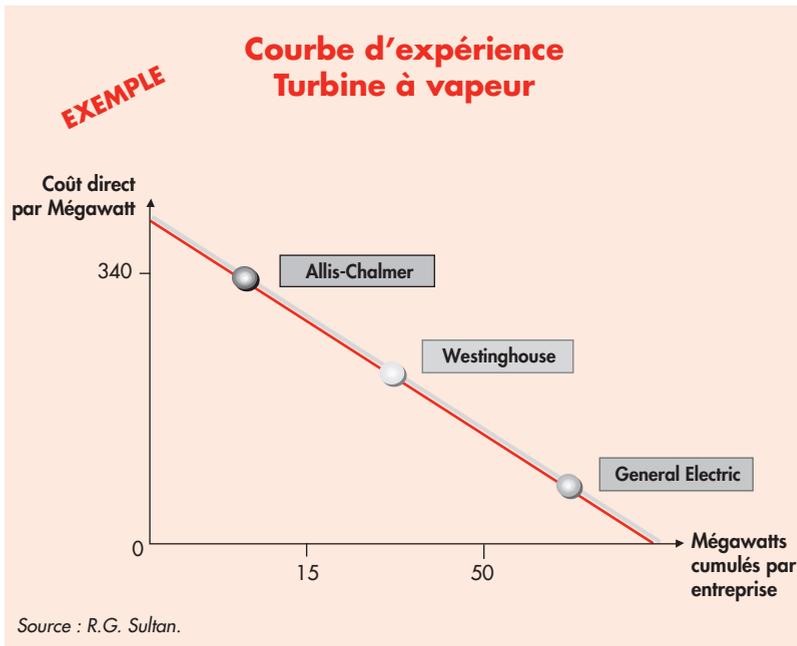


Figure 6
L'effet d'expérience est aujourd'hui bien documenté

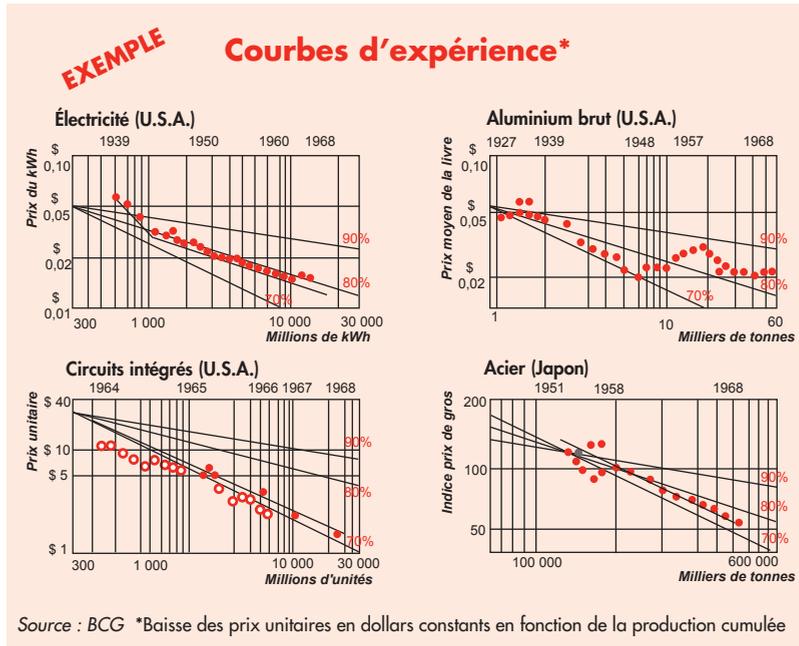


Figure 7
Dans certaines industries, il existe des effets de seuil

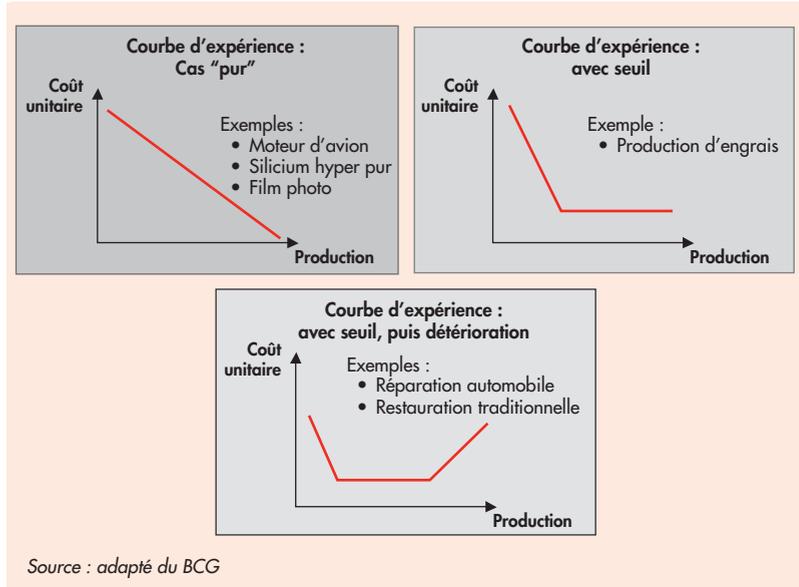


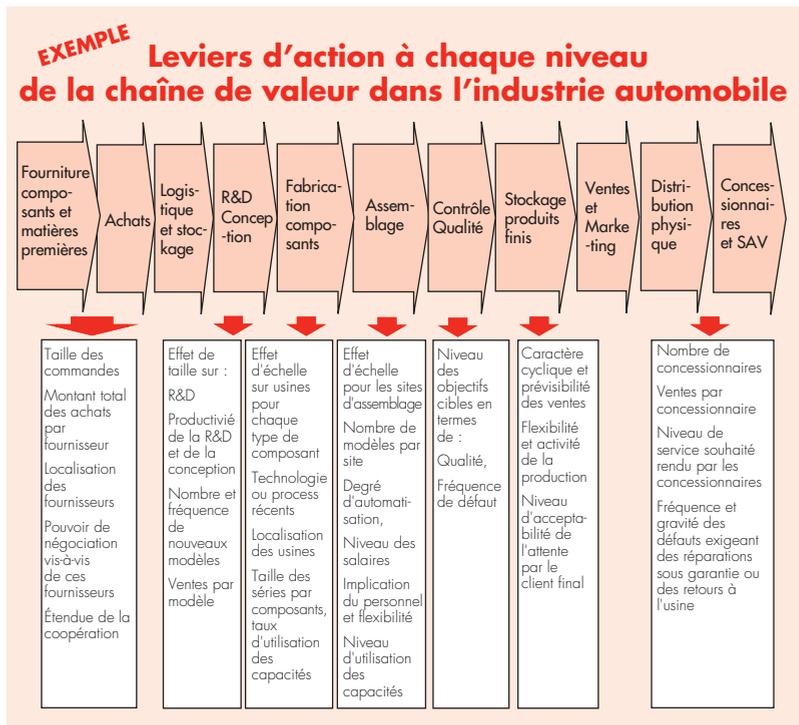
Figure 8

Une nouvelle approche de la réduction des coûts : l'exploitation systématique des leviers de compétitivité

Leviers d'action à chaque niveau de la chaîne de valeur	
Maillons	Exemples de leviers
Technologie	Procédé
Conception du produit	Standardisation des composants
Approvisionnement	Réduction des coûts
Production des composants	Interchangeabilité, délocalisation
Assemblage	Automatisation
Transport/stockage	Emballage en kit
Marketing	Volume, politique de marque, image internationale
Distribution physique	Parts de marché régional, libre-service, catalogue, réseaux
Après-vente	Unités d'installation/d'entretien réseaux de franchises

Figure 9

L'industrie automobile est un bon exemple de la nouvelle approche de réduction des coûts



Les limites de l'effet d'expérience

L'application de cette approche rencontre des limites :

- ▶ d'autres moyens peuvent être exploités pour réduire les coûts ;
- ▶ l'exploitation de l'expérience introduit des rigidités économiques ;
- ▶ il existe des effets de seuil dans certaines industries (*Figure 7, page 9*).
C'est le cas, par exemple, des engrais et de l'agroalimentaire.

Dans d'autres domaines, on assiste à un effet de seuil puis à une détérioration. Il en est ainsi dans la réparation automobile – qui subit une dégradation avec l'introduction de l'électronique, laquelle élève considérablement les coûts – ou pour certaines activités de service où la taille crée des risques de bureaucratisation et peut être un handicap à l'implication du personnel.

EXPLOITER SYSTÉMATIQUEMENT DES LEVIERS DE COMPÉTITIVITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

C'est une approche plus complète et plus récente. Elle consiste à :

- ▶ Identifier les étapes clés de création de valeur dans un segment : conception, formulation de composants, assemblage, logistique, marketing, distribution, etc.
- ▶ Rechercher à chaque étape les leviers de compétitivité qui donnent un avantage sur les coûts : automatisation, effet de taille, effet de série, effet de volume, etc. (*Figure 8*).

Cette approche permet de :

- ▶ mettre en évidence la nature et la taille des avantages concurrentiels possibles, à chaque étape de valeur ajoutée ;
- ▶ situer l'entreprise par rapport à ses concurrents dans l'exploitation des leviers de compétitivité ;
- ▶ rechercher des combinaisons efficaces dans l'utilisation des différents leviers de compétitivité pour améliorer le rapport entre le coût et la valeur perçue par le client des produits ou services qui lui sont offerts.

La chaîne de valeur ajoutée paraît aussi plus complète et pertinente que l'effet d'expérience : les leviers de compétitivité sont multiples et spécifiques pour chaque étape de la chaîne (*Figure 9*). Par ailleurs, l'analyse par la chaîne de valeur se révèle utile pour concevoir des stratégies de différenciation, de niche ou de rupture (voir, plus loin, les stratégies qui consistent à « éviter la concurrence directe » et à « déstabiliser à son avantage les conditions du marché »).

Figure 10
Deuxième type de stratégie : rechercher de nouveaux créneaux attractifs

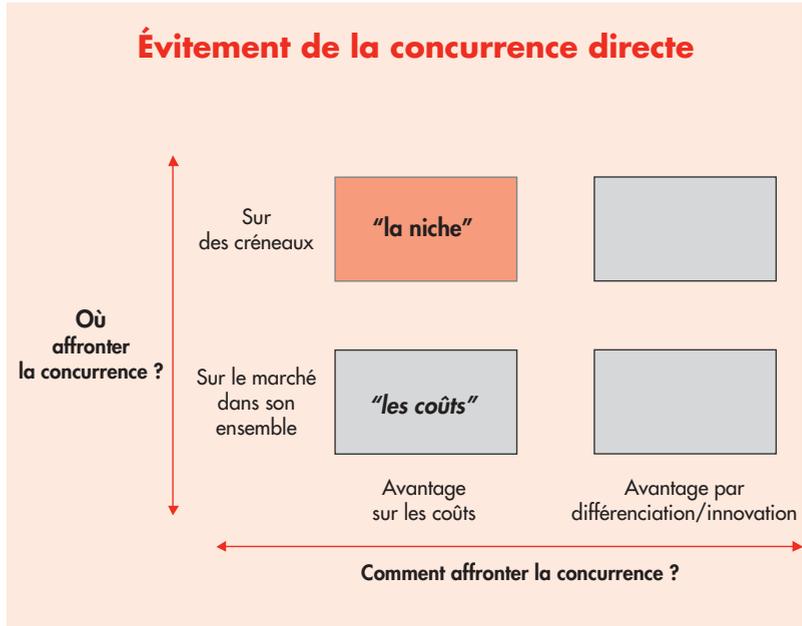


Figure 11
Le marché peut être découpé par groupes d'utilisateurs

EXEMPLE Groupes d'utilisateurs de matériel et installations centrales de conditionnement d'air

	Acheteurs "confort"	Acheteurs "technique"
Secteur d'activité principal	• Bâtiment	• Industrie
Type de client	• Promoteur ou bureau d'études	• Industriel ou bureau d'études
Préoccupations principales	• Financières (prix de revient au m ² bâti)	• Efficacité et impact du process sur la qualité du produit

Source : ABC.

ÉVITER LA CONCURRENCE DIRECTE

« Sur les terrains sur lesquels on a des atouts, concentrer toutes ses forces afin d'obtenir une percée décisive. »

Carl von Clausewitz

Cette stratégie repose sur le choix d'une cible étroite, par focalisation de l'activité sur la recherche de créneaux attractifs et non sur l'ensemble du marché (*Figure 10*).

IDENTIFIER LES CRÉNEAUX OÙ L'ON PEUT BÉNÉFICIER D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Cette stratégie consiste à rechercher des niches, c'est-à-dire à concentrer délibérément ses efforts sur un nombre limité de créneaux porteurs à l'exclusion des autres activités du secteur. En parvenant à gagner une position dominante sur ces créneaux, l'entreprise améliore sa position concurrentielle globale.

Pour appliquer cette stratégie, il faut diviser le marché en sous-marchés qui ont un maximum de différences entre eux et qui nécessitent donc des approches fondamentalement différentes (*Figure 11*).