

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 Gélina

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

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 :

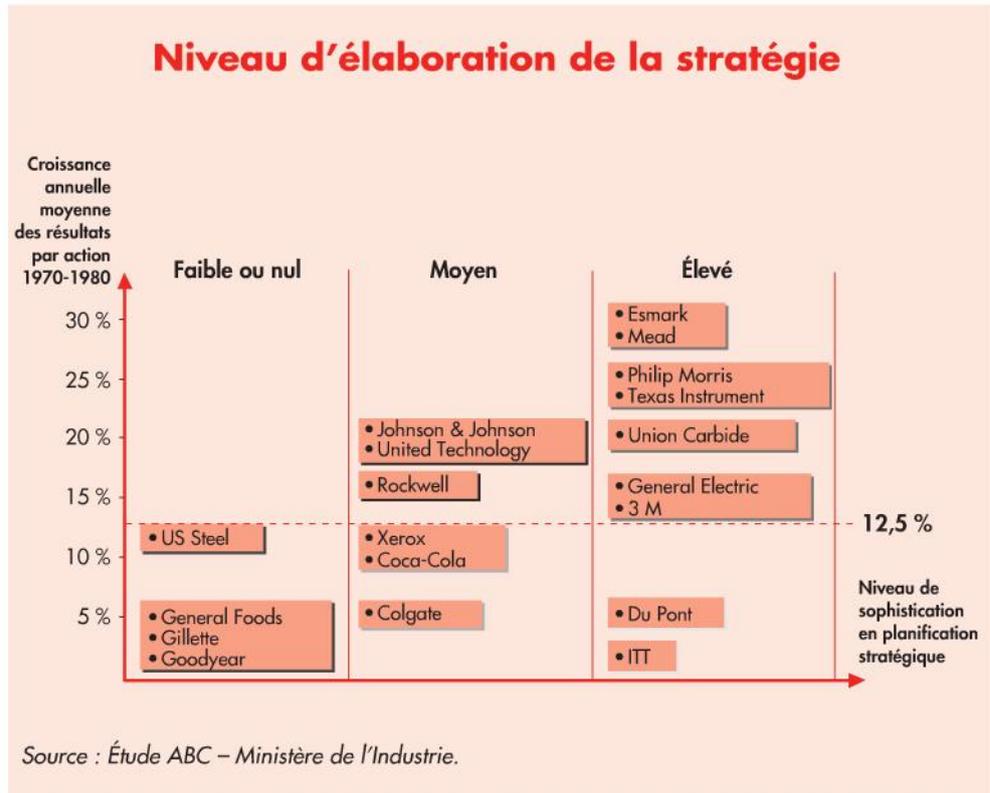
- ▶ le type d'informations recueillies ;
- ▶ les outils de prévision ;
- ▶ l'implication des différents acteurs dans le processus (fonctionnels, opérationnels, direction générale).

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

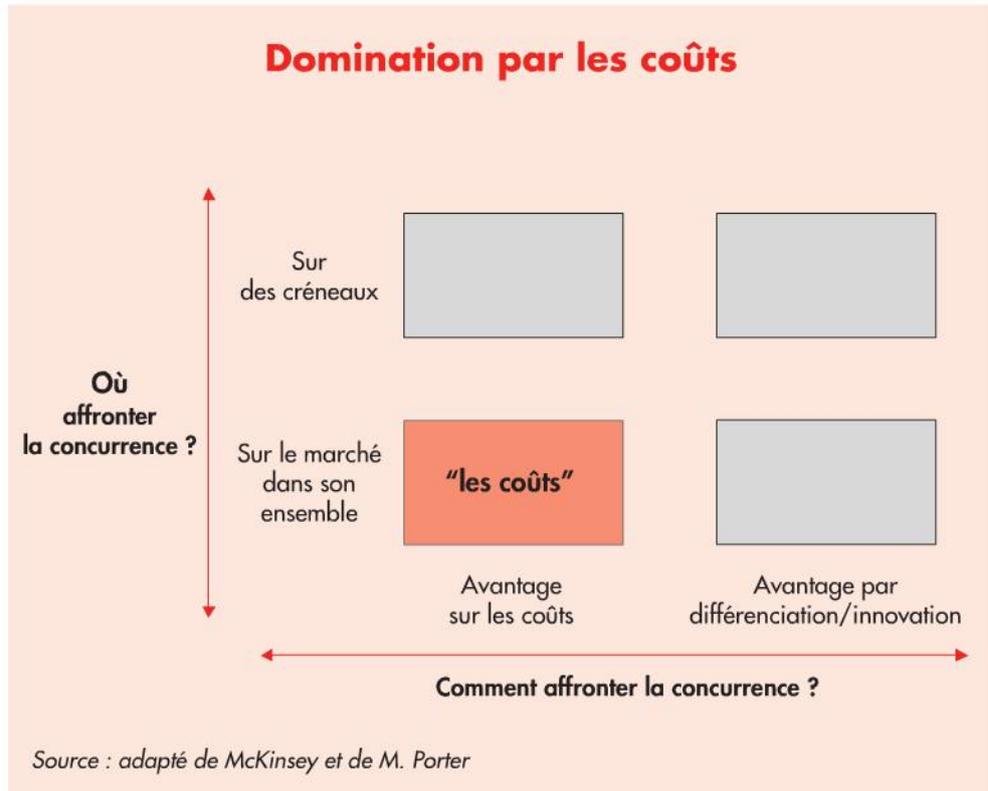
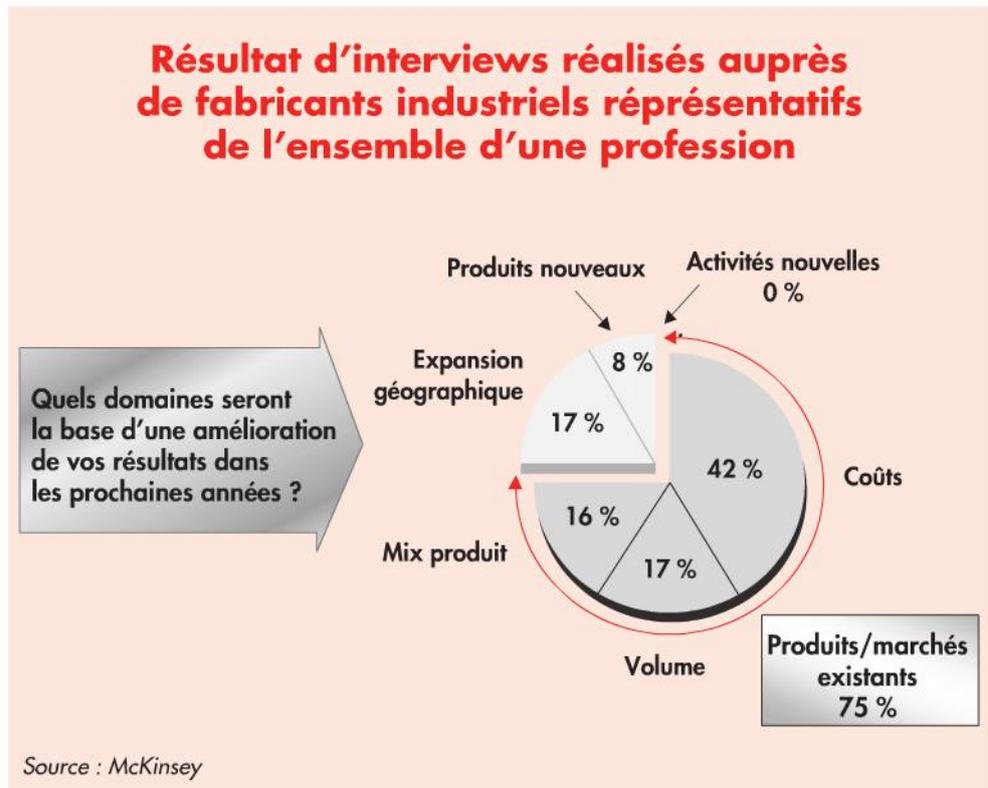


Figure 3

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

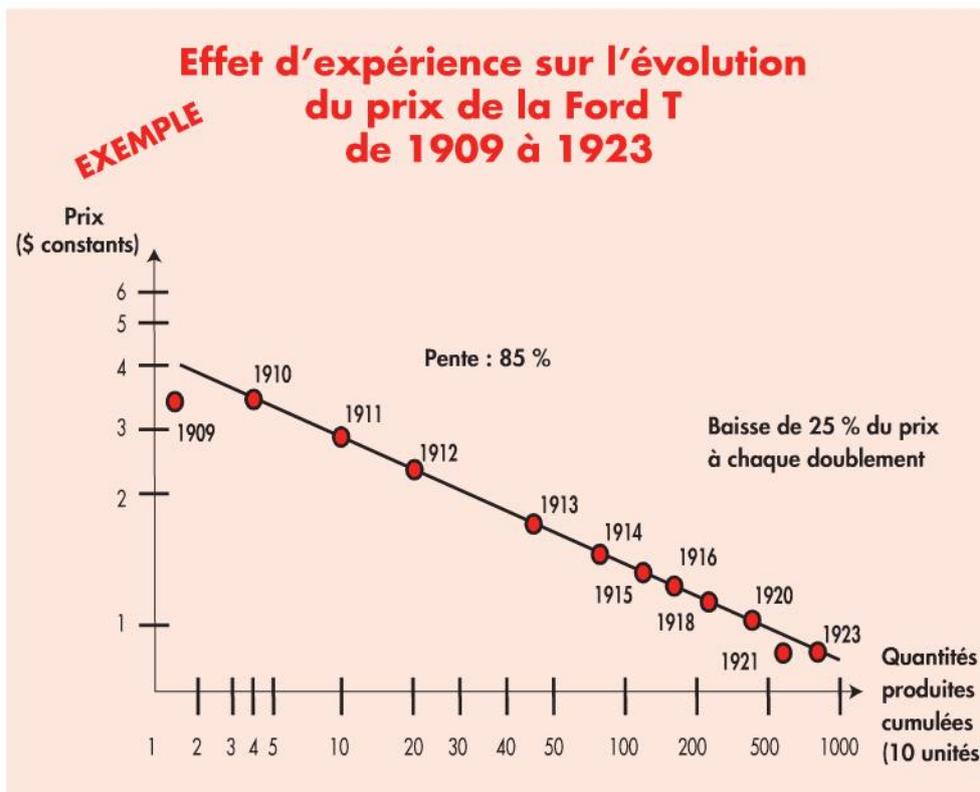


Figure 5
On a observé empiriquement que le concurrent qui a le plus d'expérience a généralement les coûts les plus bas

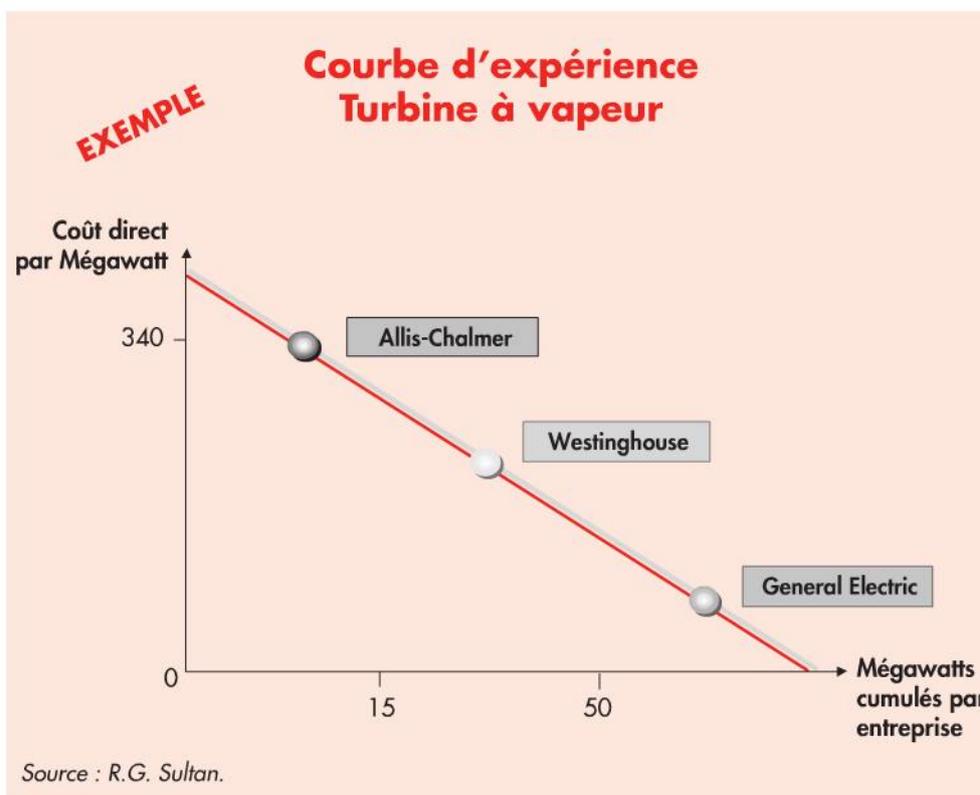


Figure 6
L'effet d'expérience est aujourd'hui bien documenté

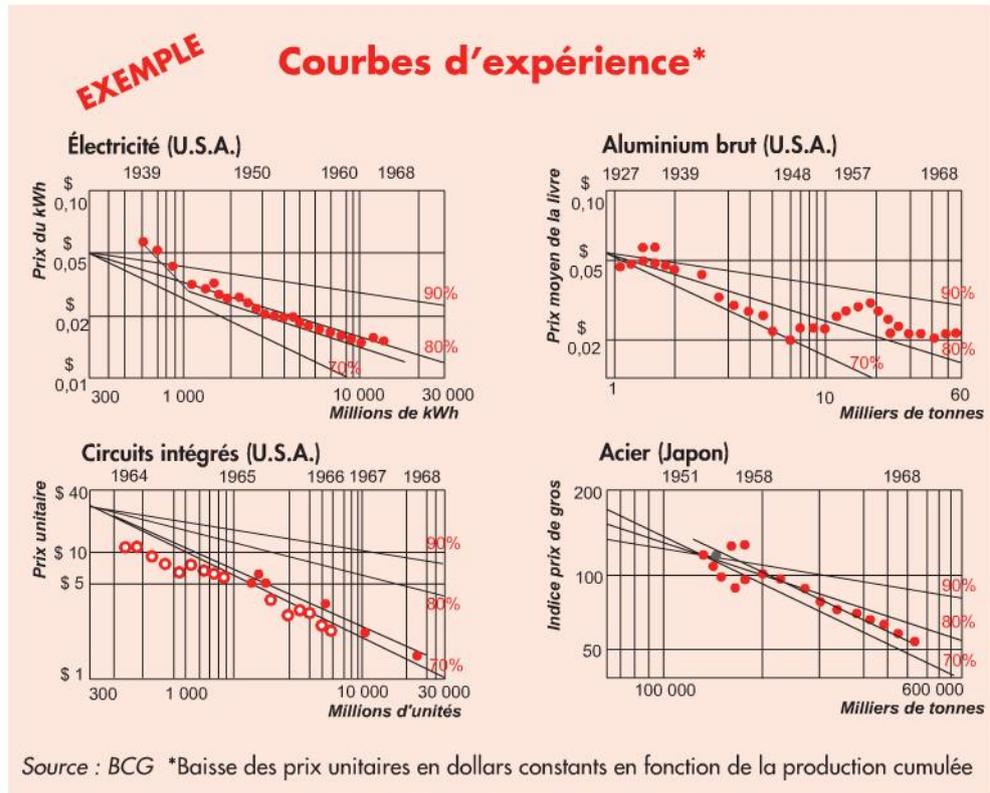


Figure 7
Dans certaines industries, il existe des effets de seuil

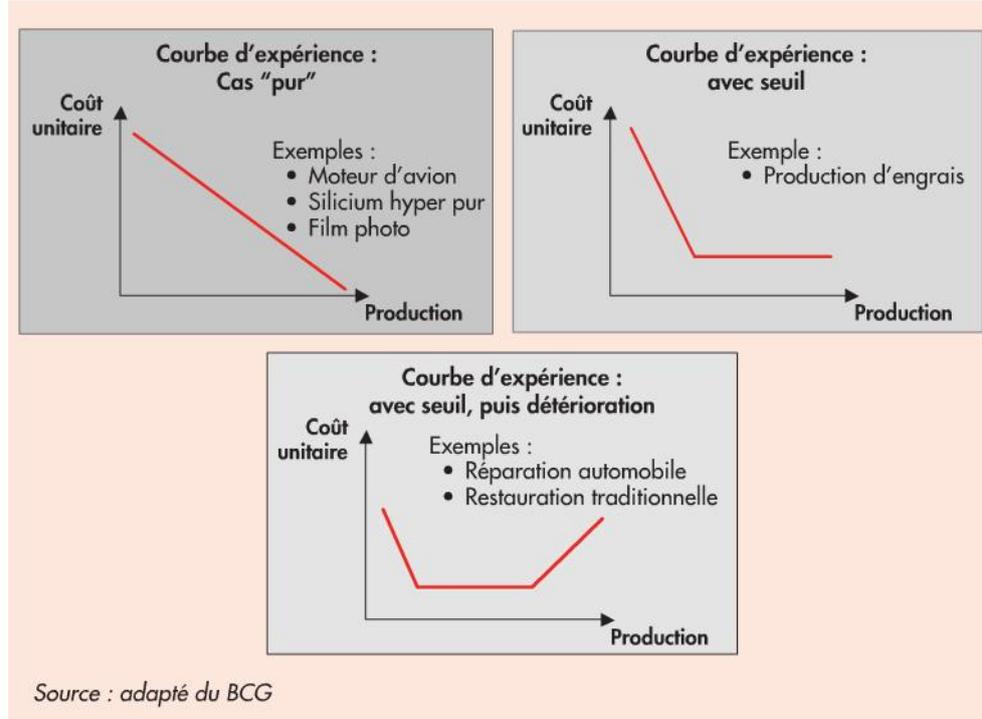


Figure 8

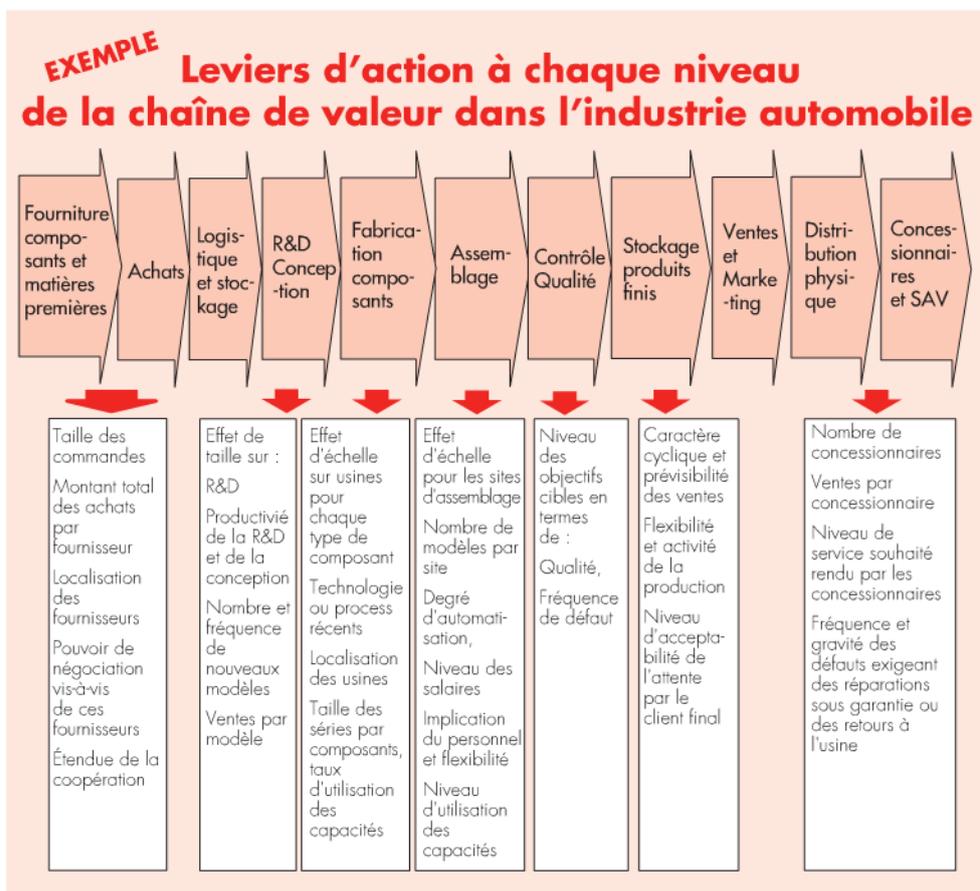
Une nouvelle approche de la réduction des coûts : l'exploitation systématique des leviers de compétitivité

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

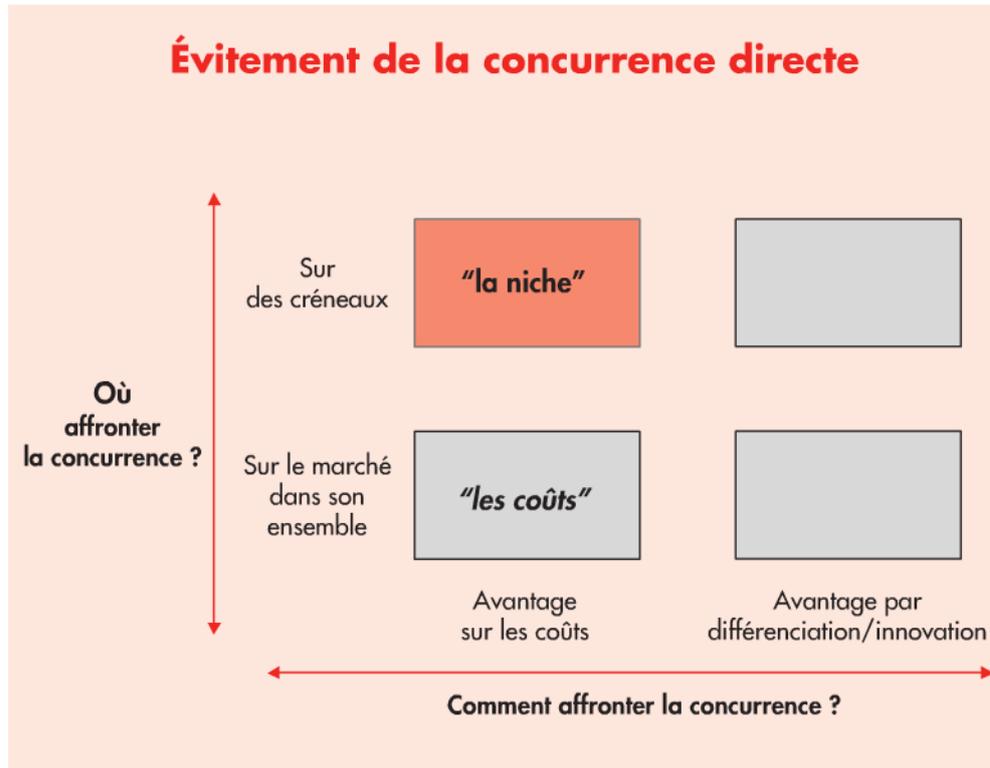


Figure 11
Le marché peut être découpé par groupes d'utilisateurs

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*).

Figure 12
Chaque groupe d'utilisateurs nécessite une approche spécifique

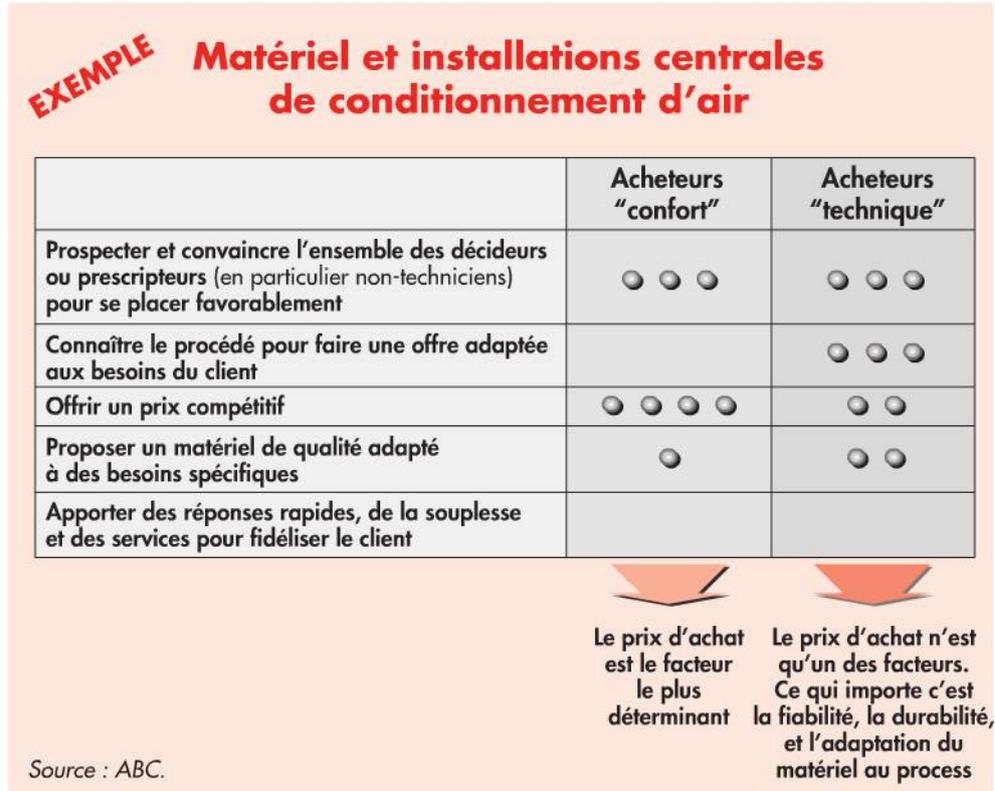
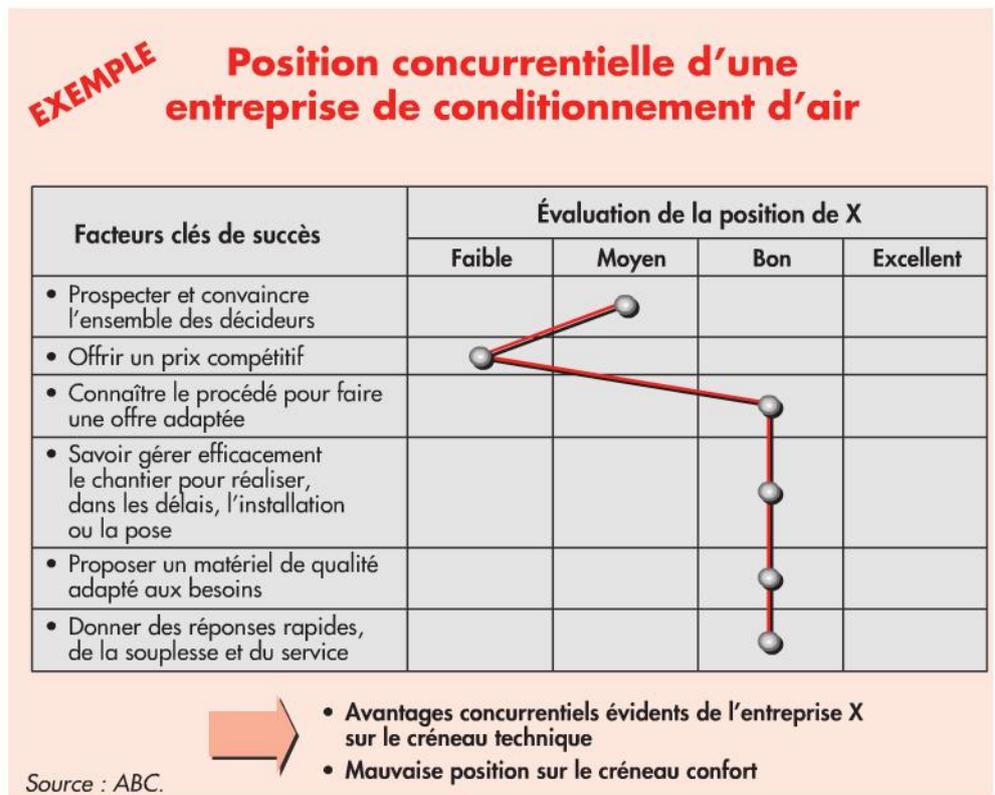


Figure 13
L'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel sur l'un de ces créneaux



UTILISER DES CRITÈRES DE DÉCOUPAGE DIVERS

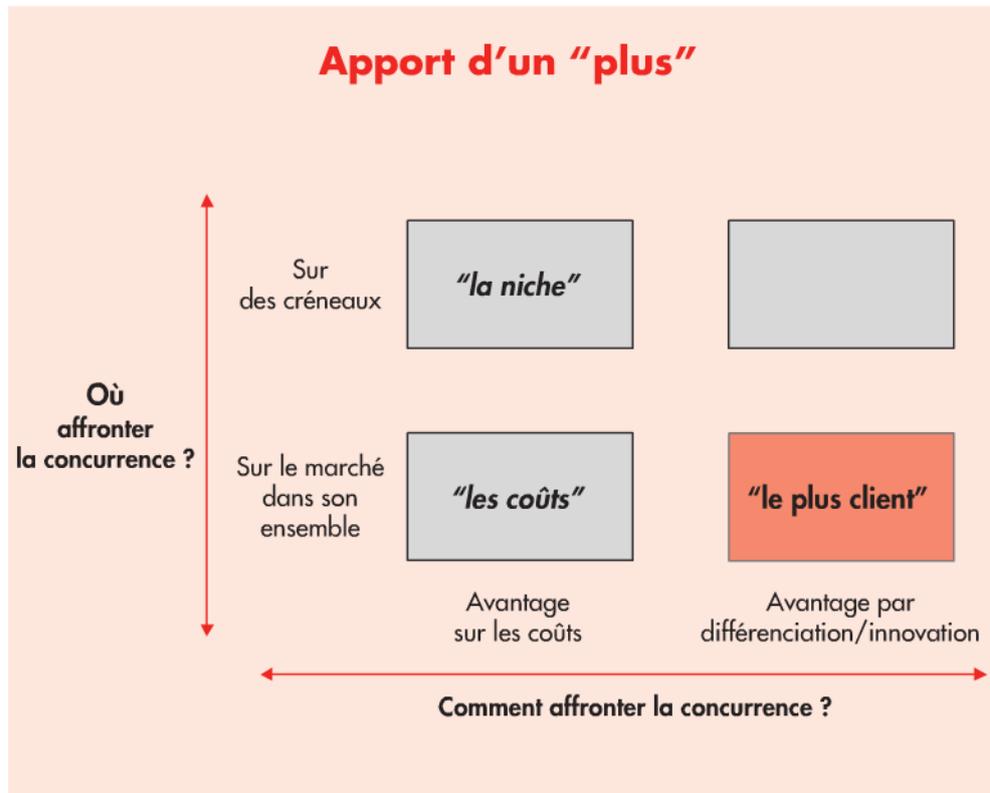
Dans les marchés de produits banalisés, il est difficile de se fonder sur les critères de familles de produits pour dégager des sous-marchés distincts. Ceux-ci doivent se prêter à des efforts spécifiques de la part de l'entreprise.

Il est souvent préférable d'adopter une division différente, qui ne corresponde pas à la distinction par produit.

On peut aussi envisager une différenciation par :

- ▶ l'importance du produit pour l'utilisateur ;
- ▶ le circuit de distribution. (Exemple : pour le textile, on distingue ainsi les grandes surfaces, les détaillants multimarques traditionnels, les franchisés) ;
- ▶ le niveau de qualité ou de performance exigé par la clientèle,
- ▶ les critères dans la décision d'achat. (Exemple : pour le linge de toilette, on distingue l'achat personnel et l'achat cadeau) ;
- ▶ le preneur de décision (promoteur, ingénieur-conseil, installateurs, utilisateurs) ;
- ▶ les groupes d'utilisateurs ou domaines d'utilisation (*Figures 12 et 13*).

Figure 14
Troisième type
de stratégie :
se concentrer
sur la valeur à
apporter au client



APPORTER UNE VALEUR SUPÉRIEURE AU CLIENT

« Si vous êtes obligé d'affronter très souvent le même adversaire, comme c'est le cas pour la plupart des entreprises, tâchez d'introduire à chaque reprise une nouveauté dans votre stratégie ou votre tactique. »

David Rogers

Cette stratégie type est fondée sur la différenciation. Une entreprise cherche alors à se singulariser au moyen de certaines dimensions particulièrement appréciées par le client.

Il peut s'agir d'un nouveau produit, d'un produit différent, d'un service plus performant ou plus différencié qui correspond aux besoins d'un nombre important de clients du secteur (*Figure 14*).

DOMINER LE MARCHÉ PAR UNE DIFFÉRENCIATION

« L'essence de la stratégie est le choix d'accomplir ses activités d'une manière différente de celle de ses concurrents. »

Michael Porter

Cette stratégie type consiste à mettre à la disposition du consommateur une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par ce dernier. On peut ainsi insister sur :

- ▶ la sophistication par la marque, par la qualité et l'accès limité ;
- ▶ la suppression des prestations non valorisées par la cible de clientèle, ce qui permet de limiter le surcoût ;
- ▶ une spécialisation très fine.

Les modes de différenciation sont propres à chaque secteur :

- ▶ **Caterpillar** : dans le domaine du matériel de travaux publics, l'entreprise s'est différenciée en s'assurant de la durabilité du produit, de la qualité des services, de la disponibilité des pièces de rechange et d'un excellent réseau de distribution.

- ▶ **Produits de beauté** : dans ce secteur, la différenciation tend à reposer davantage sur l'image du produit et sur l'emplacement des présentoirs dans les magasins.
- ▶ **JetBlue**, la compagnie d'aviation à bas coûts, décida un jour de mettre des écrans de télévision individuels, avec accès à deux douzaines de canaux, derrière chaque siège, et le succès fut instantané.
- ▶ **Porsche** met en avant la qualité de ses modèles, leurs performances routières (accélération, tenue de route...), leur fiabilité, leur design, le luxe des matières utilisées dans l'habitacle, les innovations technologiques incorporées dans le produit (moteur, arceau de sécurité, détecteur d'obstacles, stabilisation électronique du véhicule, système de guidage...), mais aussi les compétences de ses vendeurs, la qualité du service après-vente ainsi que le prestige de la marque.
- ▶ **Rolex** s'appuie sur la qualité artisanale de ses montres, la précision de leur mécanique et sur leur fiabilité (les montres sont ainsi garanties à vie). Rolex veille aussi à garder une image traditionnelle : le design évolue peu et les publicités sont toujours conçues sur le même modèle. Rolex refuse aussi de développer des produits dérivés afin d'éviter toute banalisation de la marque. Enfin, la distribution reste très sélective.

Plusieurs concurrents peuvent adopter avec succès une stratégie de différenciation en répondant au mieux aux besoins qui y correspondent. C'est d'ailleurs l'avantage de cette stratégie que de pouvoir s'exercer sur plusieurs paramètres dans un secteur où les clients apprécient des caractéristiques différentes.

Pour dominer le marché par une différenciation, l'entreprise doit nécessairement développer une culture qui la favorise, c'est-à-dire encourager l'innovation, avec la part d'individualisme et de goût du risque que cela comporte.

SE CONCENTRER SUR LA VALEUR À APPORTER AU CLIENT

La stratégie de différenciation exige parfois de repenser complètement les activités d'un secteur dans le seul but de fournir une valeur réelle au client. Cette démarche passe par trois étapes : trouver la valeur, générer la valeur à travers la R&D, la fabrication puis la vente et, finalement, communiquer cette valeur.

Trouver la valeur

Pour trouver la valeur existante ou potentielle, il est nécessaire de comprendre le client et ses besoins. Cette analyse effectuée, il convient de segmenter le marché (voir le chapitre « Segmentation »), car tous les clients n'ont pas les mêmes besoins fondamentaux. Sur cette base, il devient possible de quantifier le marché potentiel. Il est alors important d'évaluer le rapport bénéfice/prix et de choisir un positionnement face à ses concurrents. Ce processus, qui consiste à trouver la valeur, réclame une certaine capacité à anticiper les besoins, les croyances et les attitudes des clients en s'appuyant sur l'étude du marché existant, national et international.

Créer la valeur

La création de valeur doit s'articuler à l'étape précédente, c'est-à-dire s'appuyer sur les besoins fondamentaux du client qui ont été identifiés et qui fournissent un avantage concurrentiel certain. Pour développer le produit, le système ou le service, soit en le fabriquant, soit en l'achetant, puis pour sélectionner les réseaux de distribution, il ne faut pas que les procédures et les fonctions de l'entreprise soient considérées comme des données intangibles mais qu'elles s'adaptent à la nouvelle logique permettant d'apporter une valeur supplémentaire au client.

Communiquer la valeur

La dernière étape consiste à communiquer cette valeur. La publicité, la promotion, la vente doivent être constamment reliées à la valeur définie pour le client qui devient le thème porteur de la communication.

Il importe également d'insister sur l'avantage réel que procure le produit vendu en s'appuyant sur le rapport prix/valeur pour le client. Enfin, en maintenant le contact avec le client et en fournissant un service réel et perçu, on s'assure de la réussite de la stratégie adoptée qui gagne en cohérence.

Figure 15
Se concentrer sur la valeur à apporter au client

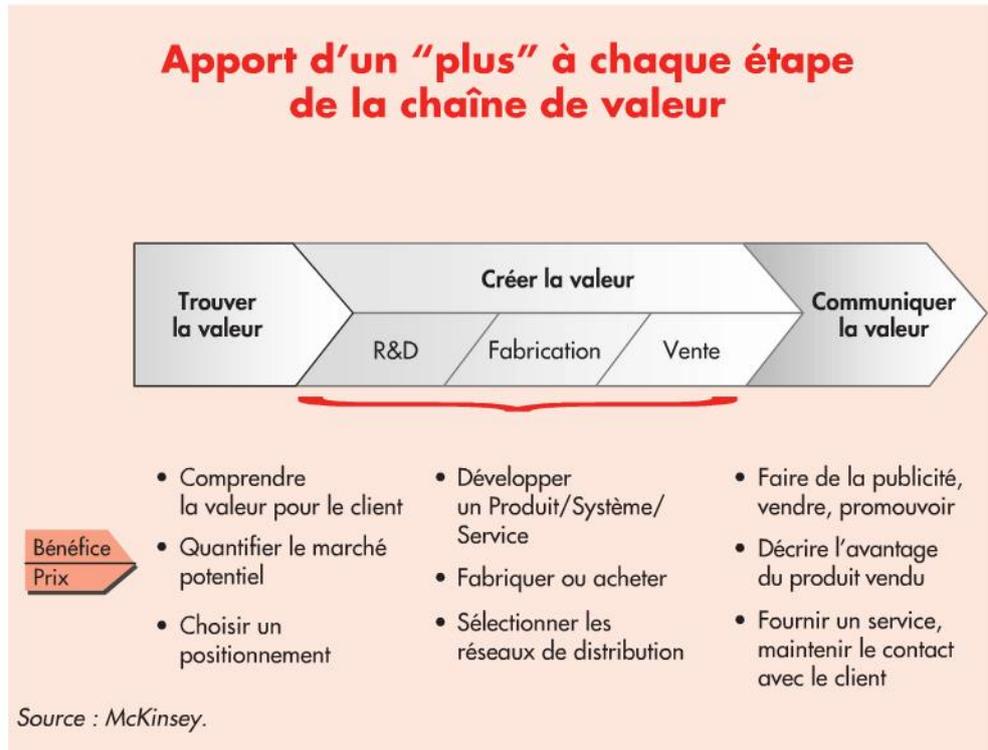
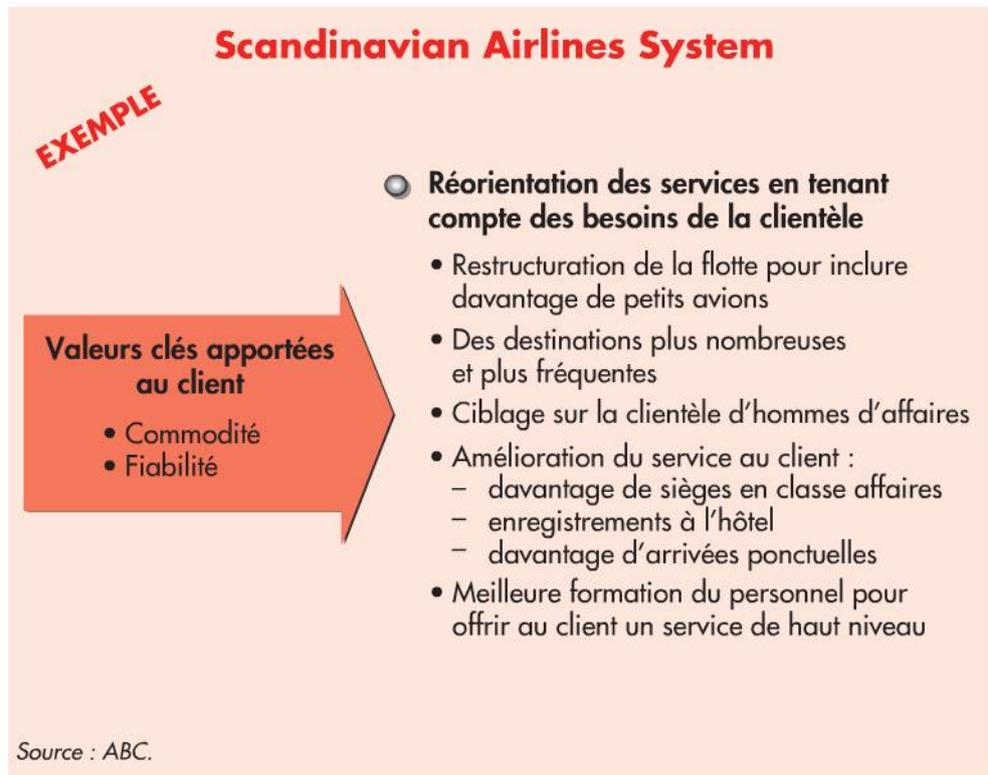


Figure 16
Définir de nouvelles orientations en fonction de cette valeur



DÉFINIR LES NOUVELLES ORIENTATIONS EN FONCTION DE CETTE VALEUR

Pour illustrer le processus qui consiste à adopter une stratégie de différenciation en se concentrant sur la valeur à apporter au client (*Figure 15*), voyons deux exemples dans le domaine des compagnies d'aviation :

► SAS

En 1979, cette compagnie scandinave était confrontée à un déficit de 10 millions de dollars. Comme la plupart des compagnies aériennes, elle s'était centrée sur la réduction des coûts par passager et sur l'achat des avions les plus récents alors qu'elle négligeait les besoins réels des voyageurs, c'est-à-dire le rapport qualité/prix.

Avec l'apparition de la crise, la compagnie avait cherché à agir sur les coûts de façon mécanique, par réduction du personnel et du service en vol. C'était un cercle vicieux car, en réduisant le service au client, l'entreprise avait perdu une partie de sa clientèle et avait vu ses revenus baisser.

C'est dans cette situation qu'un nouveau PDG, Jan Carlzon, fut nommé pour redresser les résultats de la société. Avec de réelles qualités de visionnaire, il décida de réorienter la société vers le service au client. Il investit 20 millions de dollars dans l'amélioration des services et développa une nouvelle culture pour une entreprise « tournée vers le client ». Comme on peut l'imaginer, il ne se fit pas que des amis et les actionnaires se mirent à crier au scandale.

En 1985, Jan Carlzon avait gagné la partie car il fit état d'un profit de 242 millions de dollars. La raison de son succès tient à une réorientation totale du fonctionnement de SAS pour qu'il réponde réellement aux besoins des clients et fournisse les valeurs clés de commodité et de fiabilité qu'ils étaient en droit d'attendre (*Figure 16*).

SAS a restructuré sa flotte pour y inclure davantage de petits appareils qui pouvaient être utilisés plus efficacement, pour voler plus souvent et, ce, vers davantage de destinations. Aussi, SAS s'est-il centré sur le groupe de clients le plus rentable, c'est-à-dire les hommes d'affaires se déplaçant fréquemment.

C'est par des moyens, qui peuvent paraître triviaux, que la compagnie a amélioré le service au client : en disposant de plus de places en classe affaires, en proposant une réservation à l'hôtel, en assurant des arrivées plus ponctuelles que les autres compagnies aériennes.

Toutes ces initiatives se sont appuyées sur une formation des employés pour que le service au client soit amélioré et que la stratégie soit perceptible à tous les niveaux de l'entreprise.

► **Singapour Airlines** (SIA)

Au cours des quatre dernières décennies SIA a acquis une réputation mondiale sur le marché hypercompétitif du vol d'affaires en fournissant une qualité de service supérieure à ses clients et en dominant les segments du vol d'affaires. SIA a remporté vingt et une fois sur les vingt-deux où il a été décerné le prix de la meilleure compagnie aérienne mondiale délivré par *Condé Nast Traveler*.

N'ayant pas de marché domestique, la compagnie s'est positionnée, dès l'origine, sur le marché très compétitif des vols internationaux. Dans cet environnement elle s'est engagée dans une stratégie de différenciation mettant l'accent sur l'innovation, le choix de la meilleure technologie, une authentique qualité et l'excellence du service aux passagers.

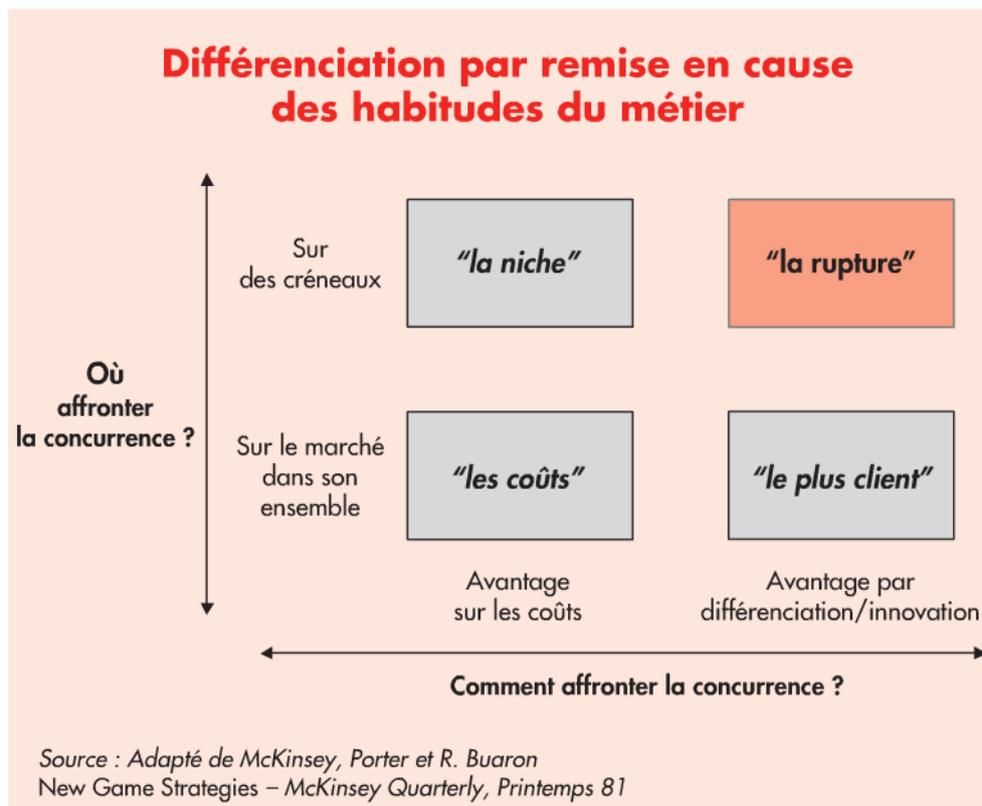
SIA a deux types d'actifs principaux : ses avions et son personnel. Et elle les gère pour que son service soit meilleur que celui de ses concurrents. À la différence d'autres compagnies aériennes, SIA s'assure que sa flotte est récente. Par exemple, en 2009, ses avions avaient en moyenne 74 mois de durée de vie, soit moitié moins que la moyenne du secteur (160 mois). Cela crée un cercle vertueux : les problèmes mécaniques étant rares, moins de vols sont annulés, les décollages sont moins retardés et les arrivées sont plus souvent à l'heure. Les nouveaux avions sont aussi moins consommateurs de carburant et nécessitent moins de réparations et de maintenance. Ainsi, en 2008, les réparations n'ont représenté que 4 % des coûts totaux de SIA comparés à 5,9 % pour United Airlines et 4,8 % pour American Airlines.

Les avions de SIA passent moins de temps dans des hangars, ce qui signifie plus de temps en vol : 13 heures, en moyenne, par jour contre une moyenne du secteur de 11,3 heures. Et, bien sûr, les clients apprécient ces avions plus récents.

Le service repose principalement sur le personnel, aussi la compagnie investit-elle lourdement dans la formation des salariés. SIA forme ses nouvelles recrues pendant quatre mois soit deux fois plus que la moyenne du secteur (huit semaines) et dépense près de 70 millions de dollars par an pour mettre chacun de ses 14 500 salariés au niveau. La formation comporte des cours sur la tenue, l'étiquette, l'appréciation du vin et la sensibilité culturelle. Les équipages de SIA sont formés pour interagir de façon adaptée avec des passagers japonais, chinois et américains. Ce service de qualité supérieure « enchante » les clients et contribue à leur fidélité.

Plutôt qu'essayer de communiquer sur l'ensemble des bénéfices associés à la marque, la compagnie SIA, à travers le message « *Singapore Airlines — a Great Way to Fly* », est restée très cohérente dans sa communication qui met l'accent sur l'expérience vécue par les passagers : « Hospitalité en vol et accueil chaleureux symbolisés par la jeune fille de Singapour. »

Figure 17
 Les stratégies de rupture changent les règles du jeu dans un marché



DÉSTABILISER À SON AVANTAGE LES CONDITIONS DU MARCHÉ : LES STRATÉGIES DE RUPTURE

« Ce qui est maintenant prouvé ne fut jadis qu'imaginé. »

William Blake

Confrontées à des environnements concurrentiels difficiles ou en mutation, certaines entreprises imaginent des futurs différents. Elles remettent en cause l'« orthodoxie sectorielle » et « changent les règles du jeu ». Elles mettent en œuvre des approches radicalement nouvelles. Elles innovent en réinventant leur *business model*¹. Elles obtiennent ainsi des avantages compétitifs majeurs, difficilement reproductibles. On qualifie ces orientations de stratégies de rupture (*Figure 17*).

La notion de stratégie de rupture a été définie à l'origine par McKinsey sous l'appellation « *New Game Strategy* ». Elle a été ensuite développée par deux universitaires et consultants, Hamel et Prahalad, dans différents articles publiés par la *Harvard Business Review* et dans leur livre *La Conquête du futur*.

Dans un ouvrage intitulé *The Innovator's Dilemma* et avec une approche plus orientée technologie, un autre auteur, Christensen, explique comment une technologie disruptive supprime la technologie en place et remet en cause les positions des acteurs sur le marché.

Les travaux menés par Kim et Mauborgne entre 1997 et 2005 complètent la littérature existante en se focalisant sur les aspects relatifs à la création de nouveaux marchés. Ils utilisent la métaphore des « océans bleus », par opposition aux « océans rouges », dont la couleur sanguine reflète la lutte concurrentielle acharnée à laquelle se livrent les firmes.

Enfin, les travaux les plus récents présentent la stratégie de rupture comme une innovation du *business model*.

1. Parfois traduit en français par « modèle d'affaires », mais le terme anglais est plus utilisé.

Figure 18
L'iPhone est l'exemple type d'une stratégie de rupture

EXEMPLE **L'iPhone d'Apple**



- **Nouveau concept :** le terminal universel mobile
- **Nouveaux facteurs de succès :** design, ergonomie, facilité d'utilisation
- **Nouvelles relations clients :** téléchargement d'applications

Figure 19
On observe des stratégies de rupture dans des activités très traditionnelles

EXEMPLES **Ruptures dans des activités traditionnelles**

Secteurs	Entreprises	Produits ou services
Industrie du meuble	• Ikea	• Le meuble design et fonctionnel en kit
Biens de consommation	• Swatch	• La montre plastique, accessoire de mode
Agroalimentaire	• Nespresso • Paul	• Le café, produit de luxe • La tradition du boulanger industrialisée
Distribution	• Zara	• La mode à petits prix
Services	• Formule 1 (groupe Accor)	• L'ultrasimplicité dans l'hôtellerie
Presse	• Metro	• Le quotidien gratuit

CHANGER RADICALEMENT LES « RÈGLES DU JEU » QUELLE QUE SOIT L'ACTIVITÉ

Une stratégie de rupture consiste :

- ▶ à changer les règles du jeu concurrentiel sur un marché, en poursuivant des changements radicaux qui vont au-delà d'une simple différenciation de l'offre ;
- ▶ à apporter au client une valeur nouvelle ou supérieure à un coût moindre ;
- ▶ à ouvrir de nouveaux espaces de marché ;
- ▶ à déstabiliser la concurrence.

Dans tous les secteurs...

On observe de multiples exemples de rupture dans le secteur des hautes technologies : l'iPhone d'Apple dans la téléphonie mobile (*Figure 18*), Skype pour la téléphonie sur IP, le système de vente en ligne et de production à la demande de Dell, etc.

Toutefois la stratégie de rupture n'est pas réservée à ces secteurs de haute technologie. On la rencontre également dans des secteurs normalement très traditionnels (*Figure 19*).

Aussi la rupture ne trouve pas nécessairement son origine dans la technologie, et encore moins dans les nouvelles technologies.

On constate généralement qu'une stratégie de rupture peut générer une croissance rapide et extrêmement rentable.

Figure 20
Une stratégie de rupture va au-delà d'une simple différenciation par un changement radical

Éléments clés	Caractéristiques	Exemples
Remise en cause fondamentale	<ul style="list-style-type: none"> • Rejet des idées admises sur le marché et sur la façon de l'aborder • Défi des règles généralement acceptées de la concurrence • Réécriture des « règles du jeu » 	<ul style="list-style-type: none"> • Matra Espace (la voiture conviviale)
Conceptions nouvelles	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux facteurs de succès ou des facteurs de succès jusque-là négligés • Conception radicalement différente (pas d'amélioration marginale des compétences) 	<ul style="list-style-type: none"> • Swatch contre les fabricants japonais (la montre devient accessoire de mode)
Concurrence déstabilisée	<ul style="list-style-type: none"> • Adversaire pris à revers • Avantage concurrentiel majeur pour l'innovateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Encarta contre Encyclopædia Britannica (l'encyclopédie sur CD-ROM)

Figure 21
Les stratégies de rupture constituent un nouveau système d'offre

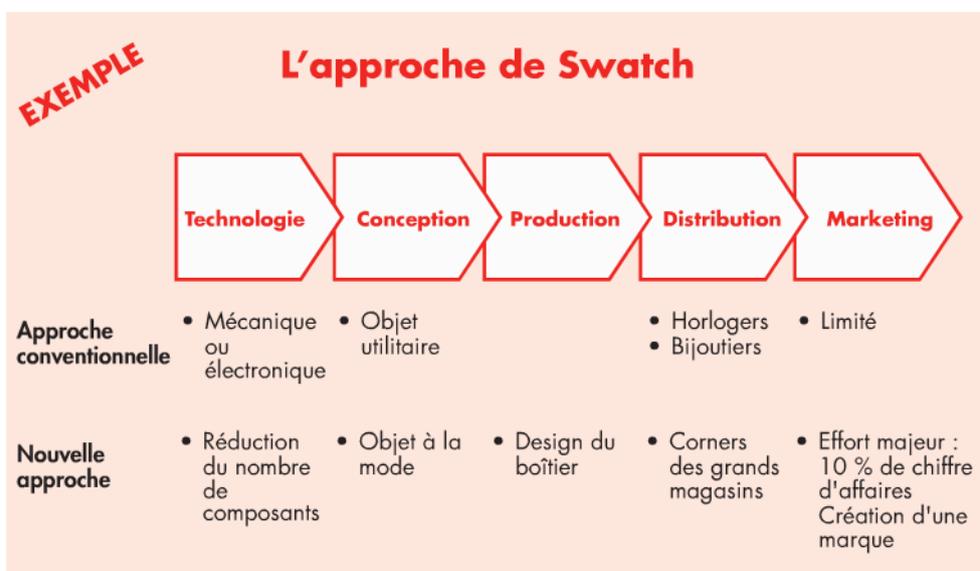
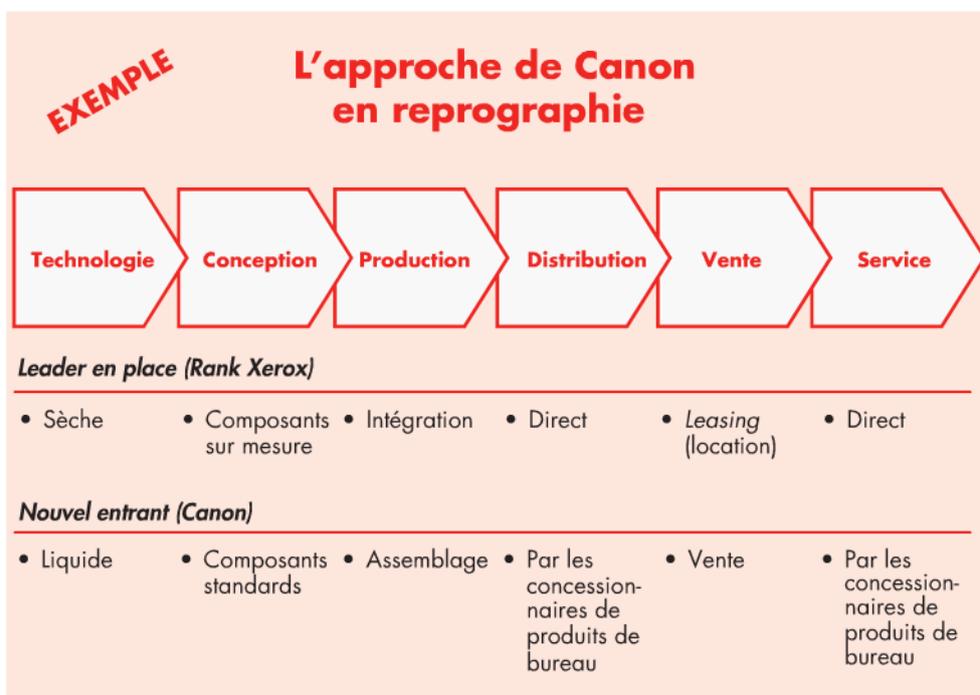


Figure 22
Les stratégies de rupture constituent un nouveau système d'offre



... il s'agit de changer les « règles du jeu » concurrentiel...

La stratégie de rupture consiste pour une entreprise à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel sur un marché. Les stratégies de rupture partent d'une remise en cause fondamentale (*Figure 20*) :

- ▶ elles rejettent les idées admises sur le marché et sur la façon de l'aborder ;
- ▶ elles défient des règles généralement acceptées de la concurrence ;
- ▶ elles procèdent à une réécriture de ces règles ;
- ▶ elles s'appuient sur de nouveaux facteurs de succès ou des facteurs jusque-là négligés.

Dans ce contexte, la concurrence est déstabilisée. Elle est prise à revers et peut difficilement riposter ; elle doit, non seulement apprendre les nouvelles règles du jeu, mais aussi désapprendre les anciennes.

... et de rechercher des changements radicaux

Dans une stratégie de rupture il ne s'agit pas simplement de modifier l'un des éléments du *marketing mix* pour différencier l'offre. La rupture porte sur plusieurs éléments de la chaîne de valeur : design, production, distribution, vente, etc., pour constituer un nouveau système d'offre (*Figures 21 et 22*).

Exemples :

▶ **Swatch**

Nicolas Hayek, son fondateur, a eu un jour une idée iconoclaste : « On peut fabriquer, en Suisse, malgré le coût élevé de la main-d'œuvre, une montre bon marché et proposer un produit en plastique. »

Avec Swatch, la montre est devenue un accessoire de mode. Comment riposter à Swatch qui joue sur des savoir-faire de technique d'assemblage, de design et de marketing mal maîtrisés par les concurrents asiatiques ?

▶ **Zara**

La chaîne Zara, du groupe espagnol Inditex, a repensé l'industrie du vêtement et remis en cause les principes admis, notamment la délocalisation de la production et la conception de collections saisonnières.

Dans le système Zara, l'essentiel des produits sensibles à la mode est fabriqué en Espagne.

Le système Zara est conçu comme un circuit court où les activités de conception, de production, de logistique et de distribution fonctionnent en boucle ; d'où une grande souplesse et réactivité aux tendances de la mode.

« Au lieu de proposer des collections saisonnières dont les modèles mettent de cinq mois à un an à passer de la planche à dessin aux mains des clients, Zara révolutionne le marché de la mode en revoyant chaque semaine l'assortiment de ses magasins. Il lui faut vingt-deux jours pour dessiner, fabriquer et vendre un modèle¹. »

L'objectif est d'apporter au client une valeur nouvelle ou supérieure...

Les stratégies de rupture ne sauraient se concevoir comme une innovation interne à l'entreprise, fut-elle radicale. Les changements de règles du jeu impliquent donc que l'innovation introduit de la nouveauté pour l'entreprise elle-même, pour ses concurrents, mais aussi et surtout, à destination des clients. C'est à leur contact que la stratégie de rupture sera éventuellement qualifiée de succès s'ils adhèrent à la nouvelle proposition de valeur mise à leur disposition.

Exemple :

- ▶ Les exploitants de cinéma

Ils ont su renouveler leur marché en plein déclin en lançant les multiplexes. Au-delà d'un film sur grand écran dans des fauteuils confortables, ces sites offrent aux clients de véritables lieux de divertissement et de restauration, grâce à des partenariats avec de nouveaux prestataires non liés au monde du cinéma : distributeurs de biens culturels, sociétés de restauration... Implantés dans des zones commerciales, sur des terrains moins coûteux mais plus faciles d'accès en voiture, ces cinémas ont permis de relancer la fréquentation des salles obscures en France.

1. BCG, *Les défis stratégiques*.

... à un coût moindre...

La rupture apporte souvent, à la fois, une valeur supérieure au client et une réduction des coûts et du prix. Les stratégies de rupture remettent en cause le dogme selon lequel l'entreprise doit choisir entre apporter un plus au client, mais un coût plus élevé, et faire une offre plus banale à un coût modéré.

Exemples :

- ▶ **Ikea** apporte, à la fois, des prix extrêmement bas et une valeur forte au client (*Figures 23 et 24, page 32*).

- ▶ **Zara**

Le positionnement de Zara consiste offrir à la clientèle, à la fois, des produits mode et des prix compétitifs. Le coût d'une production intégrée est certes 20 % supérieur à celui d'une externalisation, mais il est plus que compensé par une meilleure réactivité et un risque moindre : seuls 50 % de la collection de Zara est en stock en début de saison, contre 80 % en moyenne chez ses concurrents, (notamment H&M). En clair, ce que Zara perd sur ses concurrents en coûts de production, la chaîne le retrouve grâce à une rotation plus rapide des stocks.

... et d'ouvrir de nouveaux espaces de marché...

Les stratégies de rupture ouvrent de nouveaux marchés et/ou redessinent les frontières entre marchés. L'innovation représente pour les entreprises l'opportunité de créer de nouveaux espaces stratégiques encore inexploités.

Exemple :

- ▶ Zara a créé le marché des vêtements mode inspirés des grands couturiers, à des prix très accessibles au grand public. La chaîne a également ouvert un marché de renouvellement permanent.

La stratégie de rupture crée des produits ou services dont les clients ont besoin mais qu'ils ne demandent pas nécessairement. Elle révèle des besoins non exprimés. Elle élargit ainsi les marchés.

Figure 23
Une stratégie de rupture peut s'exercer à tous les niveaux de la chaîne de valeur

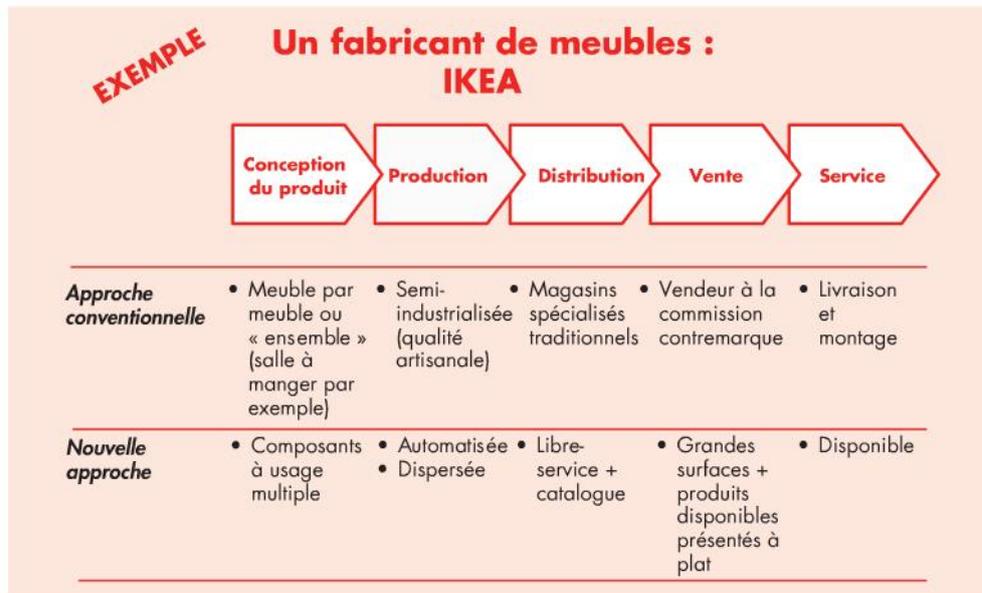


Figure 24
Une stratégie de rupture crée souvent une valeur supérieure pour le client à un coût moindre

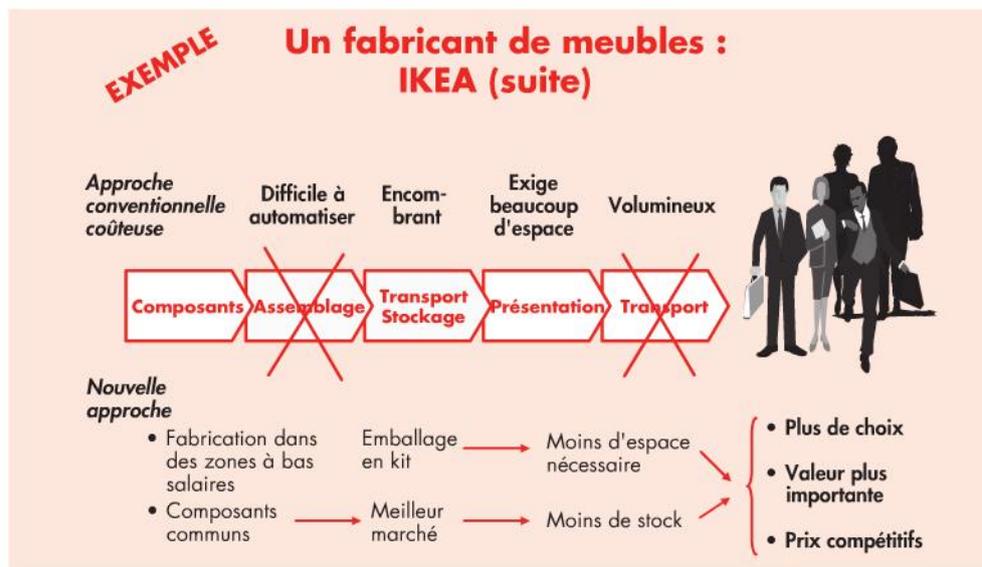


Figure 25
Les stratégies de rupture ouvrent de nouveaux espaces de marché sans affronter directement la concurrence

Modes d'ouverture de nouveaux espaces de marché*

Frontières conventionnelles	Terrain d'affrontement direct	Création de nouveaux espaces	Entreprises innovantes
Secteur	Concurrents dans le même secteur	Étude des industries de substitution	EasyJet et la substitution aux voyages en voiture/train
Groupes stratégiques (entreprises à stratégies similaires)	Position concurrentielle au sein d'un groupe stratégique	Études de différents groupes stratégiques au sein d'un secteur	Polo Ralph Lauren et la haute couture sans la mode
Groupe de clients	Meilleur service au groupe acheteur	Redéfinition du groupe acheteur	Bloomberg et le ciblage des utilisateurs (opérateurs en Bourse et analystes) plutôt que les informaticiens
Étendue de l'offre	Maximisation de la valeur de l'offre dans le cadre du secteur	Études des offres complémentaires hors secteur	Barnes and Noble et le plaisir de la lecture et de l'exploration intellectuelle
Orientation fonctionnelle ou émotionnelle	Rapport performance/prix parallèlement à l'orientation émotionnelle ou fonctionnelle du secteur	Refonte de l'orientation émotionnelle et fonctionnelle du secteur	Starbucks et l'expérience émotionnelle d'un lieu de rencontre et de détente
Horizon de temps	Adaptation aux évolutions de l'environnement	Action sur les tendances futures	Cisco Systems et la demande croissante d'échange de données à haut débit

* Adapté de *Creating New Market Space* par Kim et Mauborgne, janvier-février 1999

... de déstabiliser la concurrence...

Les stratégies de rupture (*Figure 25*) mettent la concurrence « hors jeu ». En changeant les règles du jeu du marché, elles déstabilisent les concurrents qui voient souvent leurs forces transformées en faiblesses et éprouvent des difficultés certaines à riposter. En effet, les nouvelles règles du jeu demandent un double effort : appréhender les nouvelles règles, mais surtout, et cela est sans doute le plus difficile, désapprendre les anciennes. « L'innovation concurrentielle ressemble au judo : le but est de se servir du poids de l'adversaire contre lui... L'innovation concurrentielle pose comme prémices qu'un rival performant a de fortes chances d'être esclave des "recettes" sur lesquelles se fondent sa réussite, l'une des grandes faiblesses du tenant du titre est son adhésion aux pratiques traditionnelles. »

Comme le montre l'histoire militaire, si un adversaire est en position dominante, une approche radicalement différente s'impose :

- ▶ Changer les règles du combat : David utilisant une fronde et sa dextérité contre Goliath.
- ▶ Utiliser de nouvelles armes : les archers anglais à la bataille de Crécy.
- ▶ Choisir son champ de bataille : la jungle pour le Viêt-cong contre les Américains.
- ▶ Contourner les barrières à l'entrée : la ligne Maginot durant la Seconde Guerre mondiale.

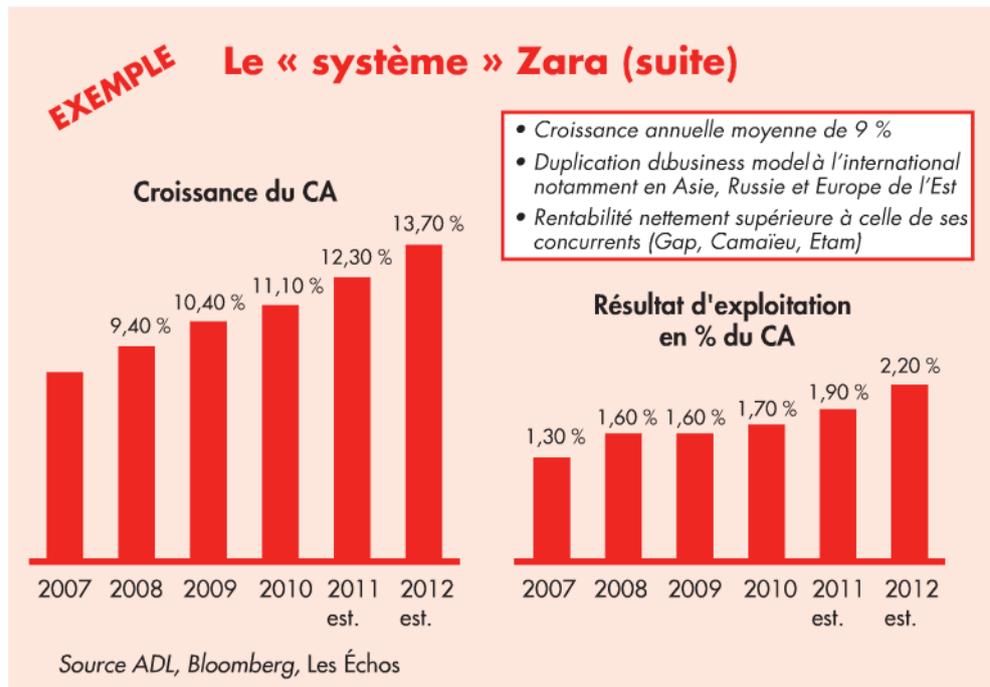
Figure 26
Zara : Une capacité supérieure à adapter l'offre aux besoins et attentes grâce à un processus exceptionnel

EXEMPLE Le « système » Zara

- Magasins pilotes permettant de tester une offre
- Propriété des magasins: accès fluide à l'information client, propriété des clients
- Système automatisé de remontée des ventes par référence permettant un ajustement immédiat à des évolutions et à la détection de clients
- Les magasins (localisation, décor, merchandising, accueil) font partie de l'offre et les employés des magasins font partie de Zara
- Production intégrée ou faiblement sous-traitée, faible délocalisation, coûts supérieur de 20 % mais qualité plus élevée, cycles de production plus courts et plus fiables
- Renouvellement permanent des collections : 24/an, supportées par des cycles de production et réassort très courts

Source : ADL, Bloomberg, Les Échos

Figure 27
Zara a connu une croissance et une rentabilité soutenues malgré la crise



Exemple :

- ▶ **Zara** a choisi un modèle d'intégration verticale qui contraste avec la logique dominante dans l'habillement : externalisation de la production et recours à des distributeurs. L'entreprise est intégrée verticalement pour environ 80 % de son activité et elle possède les murs de la plupart de ses magasins.

L'activité manufacturière est un centre de coût qui n'a vocation qu'à servir au mieux l'activité de distribution. Il est donc difficile aux concurrents de riposter car la stratégie de rupture remet en cause leur propre logique de fonctionnement (*Figure 26*).

... et, ainsi, de générer une croissance extrêmement rentable

L'expérience montre que cette stratégie est capable de générer des croissances particulièrement rentables.

Exemple :

- ▶ **Zara**, grâce à sa stratégie, connaît une croissance moyenne de 9 % par an (*Figure 27*) et dégage une profitabilité structurelle inégalée dans le secteur, avec une marge d'exploitation d'environ 17 % – à comparer à des niveaux de 13 % à 14 % chez les distributeurs de vêtements les plus performants, comme Next.

Figure 28
La rupture, c'est anticiper les mutations de l'environnement...

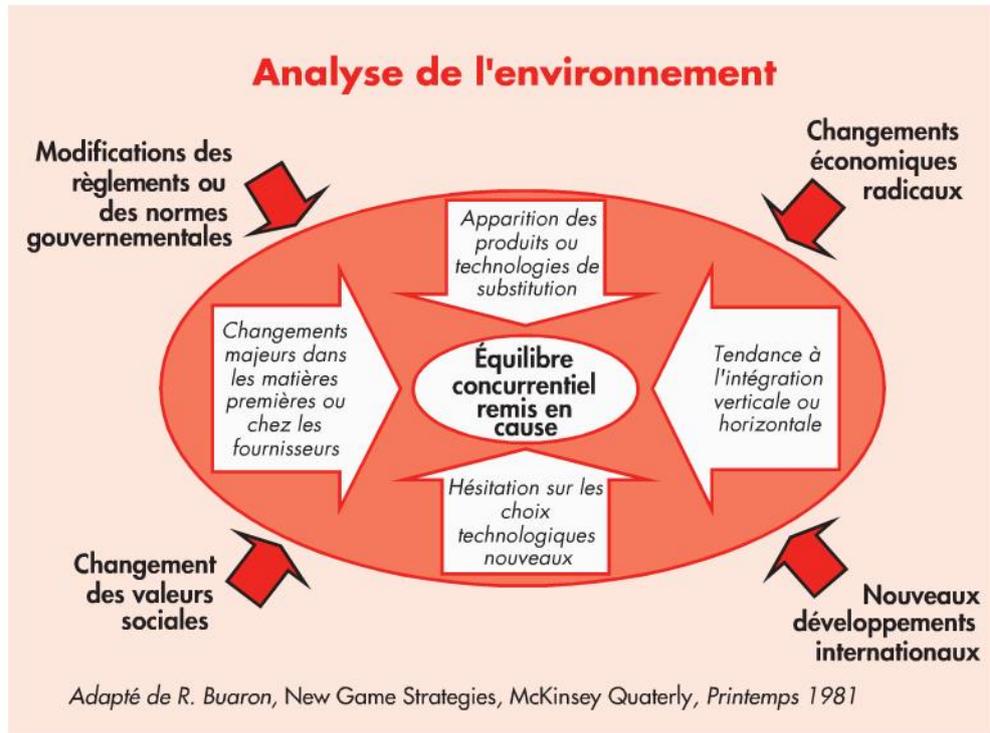


Figure 29
... pour « arriver les premiers aux portes de l'avenir »

EXEMPLE Ruptures de la santé

Axes d'innovation stratégique santé	Exemples
Développement de la prévention avec ouverture d'un espace de marché entre médicament et aliment	Actimel de Danone
Pression sur les coûts hospitaliers et vieillissement de la population	Air Liquide et hospitalisation à domicile
Impératif de dynamisation de la recherche pour sortir des <i>blockbusters</i>	De la centralisation/intégration de la recherche à l'orchestration d'entreprise biotech
Développement du pouvoir des patients notamment grâce au développement de l'information médicale via Internet	Tourisme médical
Développement des médicaments sans ordonnance	
Développement d'un marché de médicaments liés au bien-être plutôt qu'au traitement d'une maladie	Viagra, DHEA
Délocalisation des prestations de santé et amélioration de qualité de vie	Maisons de retraite au Maroc, ou en République dominicaine

POUR CONDUIRE UNE RUPTURE : ANTICIPER LES MUTATIONS DE L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL...

« *Le génie, c'est de savoir saisir les opportunités.* »

Antoine Bernheim

L'analyse de l'environnement immédiat ou plus large permet d'anticiper les mutations du marché et de détecter des opportunités d'innovation de rupture (*Figure 28*).

On s'attarde dans un premier temps à l'environnement immédiat :

- apparition de produits ou de technologies de substitution ;
- tendance à l'intégration verticale ou horizontale ;
- hésitation concernant les choix technologiques nouveaux ;
- changements majeurs au niveau des matières premières ou chez les fournisseurs.

Dans un second temps, on s'intéresse à l'environnement plus large qui a un impact indirect sur l'équilibre concurrentiel et, notamment :

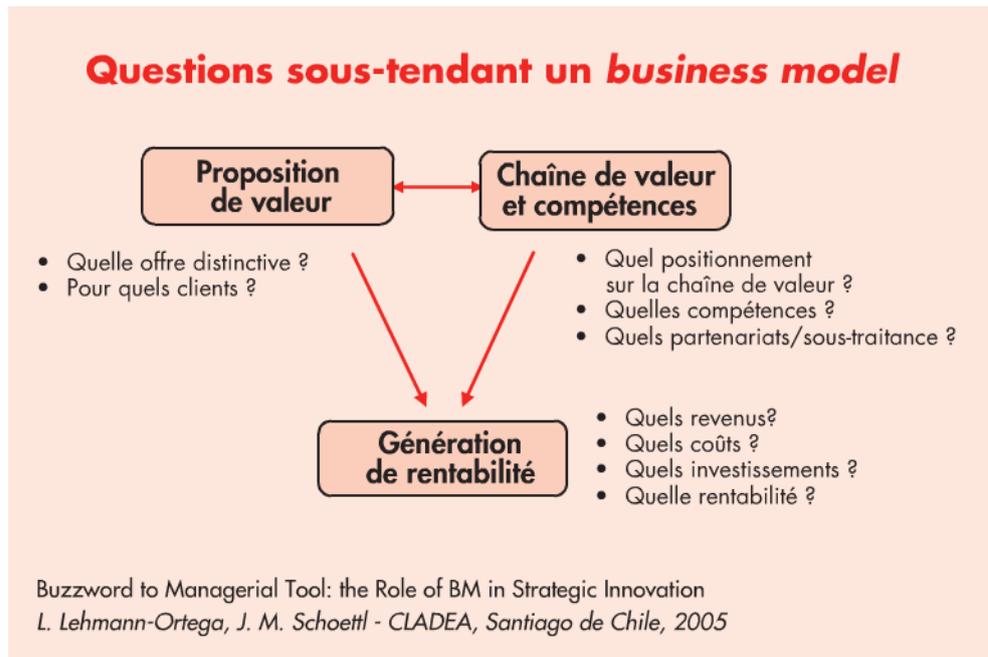
- la modification des règlements ou des normes gouvernementales ;
- les changements économiques radicaux ;
- les nouveaux développements internationaux ;
- les changements de valeurs sociales qui influent sur le marché (*Figure 29*).

À partir de l'analyse environnementale, il convient d'identifier les variables clés qui vont bouleverser l'équilibre concurrentiel. Il est alors intéressant de les anticiper et d'agir pour déstabiliser à son avantage les conditions du marché.

L'observation de l'environnement permet, par ailleurs, de repérer les marchés émergents car la création d'un nouveau marché par une rupture n'est pas instantanée mais se construit dans le temps.

À son introduction, l'innovation surprend les clients qui, dans leur grande majorité, résistent à l'adopter. Le marché se limite alors à une niche de clients dont la motivation est plus forte que les résistances. Les premiers acheteurs de l'iPhone étaient des fanatiques de la marque qui brûlaient de retrouver les fonctionnalités du baladeur iPod sur un téléphone. Le marché de masse ne se développa que progressivement, à mesure où les premiers utilisateurs communiquèrent leur enthousiasme à d'autres.

Figure 30
 Une stratégie de rupture entraîne un changement radical du *business model*



... CHANGER LE BUSINESS MODEL...

Un *business model* comprend trois aspects principaux. Une rupture peut concerner un ou plusieurs de ces aspects.

Le *business model* s'articule autour de trois composantes clés

Le *business model* est une représentation du système économique de l'entreprise. Le mot « modèle » est là pour rappeler qu'il s'agit de la représentation simplifiée d'un système. Il met en évidence les choix et mécanismes pour générer des revenus.

Il peut se définir comme la description, pour une entreprise, des mécanismes qui lui permettent de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients et sa chaîne de valeur (interne et externe), et de capter cette valeur pour la transformer en profits.

Le *business model* possède donc trois composantes interdépendantes (Figure 30) :

- ▶ **La proposition de valeur** (*value proposition*) qui décrit le « quoi », c'est-à-dire les bénéfices de l'offre, des produits et/ou services apportés par l'entreprise au client.
- ▶ **La chaîne de valeur** (*value chain*) qui décrit comment l'entreprise « produit » la proposition de valeur pour le client et les compétences mises en œuvre.

La chaîne de valeur interne dépeint le fonctionnement, l'organisation, toutes les étapes réalisées par l'entreprise elle-même pour arriver à délivrer la proposition de valeur au client.

La chaîne de valeur externe, quant à elle, recense l'ensemble des partenaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs...) impliqués dans ce même processus.

- ▶ **L'équation de profits** (*revenue model*) qui explicite l'origine de la rentabilité en décrivant la manière dont l'entreprise génère et capte des revenus pour les transformer en profits. Elle découle donc naturellement des deux composantes précédentes du *business model*. En effet, le chiffre d'affaires résulte du succès de la proposition de valeur auprès des clients, et la structure des coûts et les capitaux engagés sont le reflet des choix retenus pour la chaîne de valeur.

Figure 31
Les *low cost* ont fait des choix délibérés par rapport aux compagnies traditionnelles

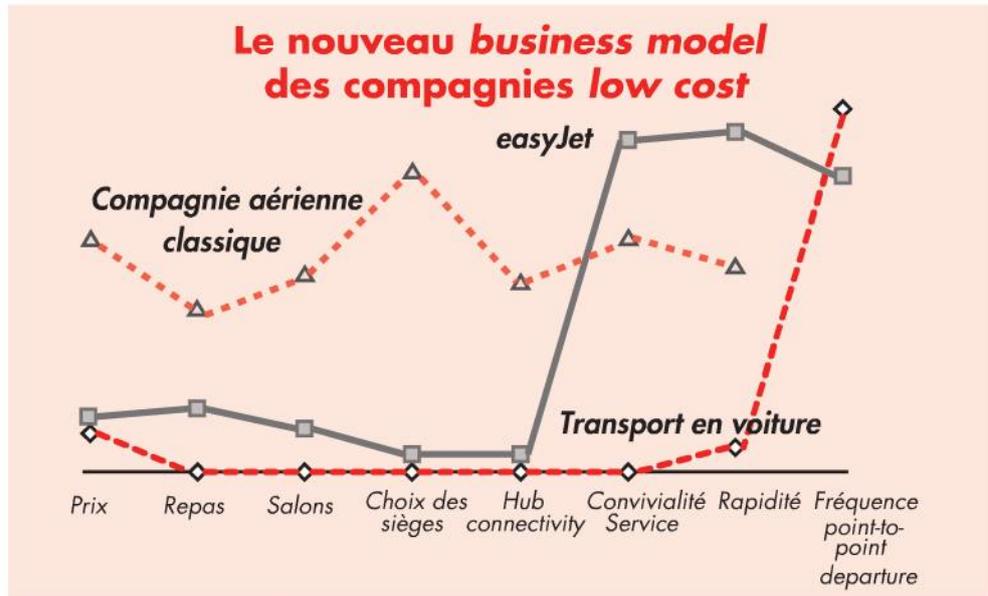


Figure 32
Wii a su offrir une valeur différente...

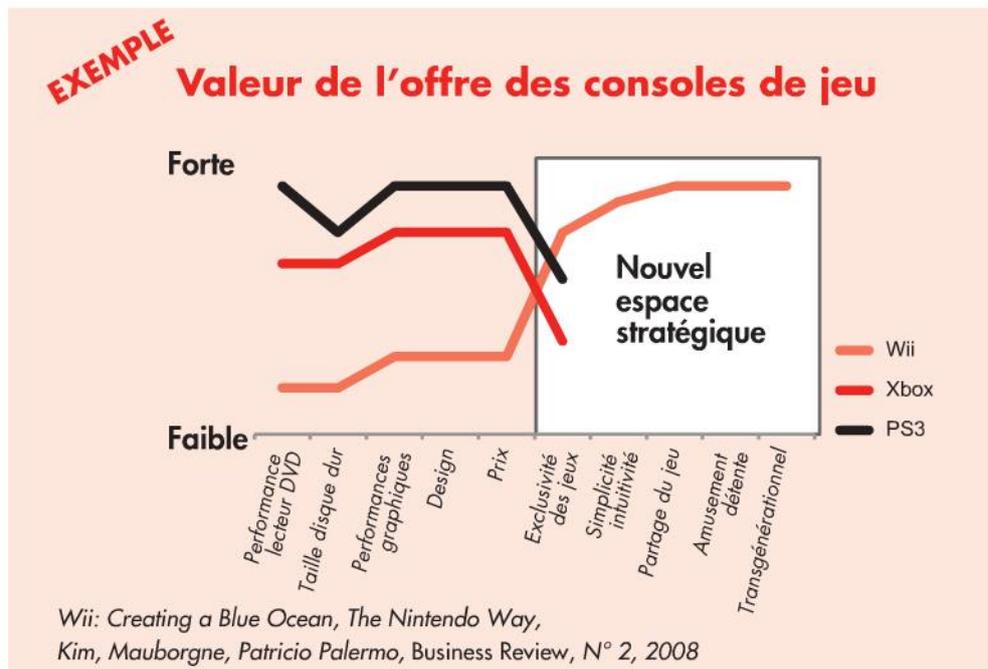
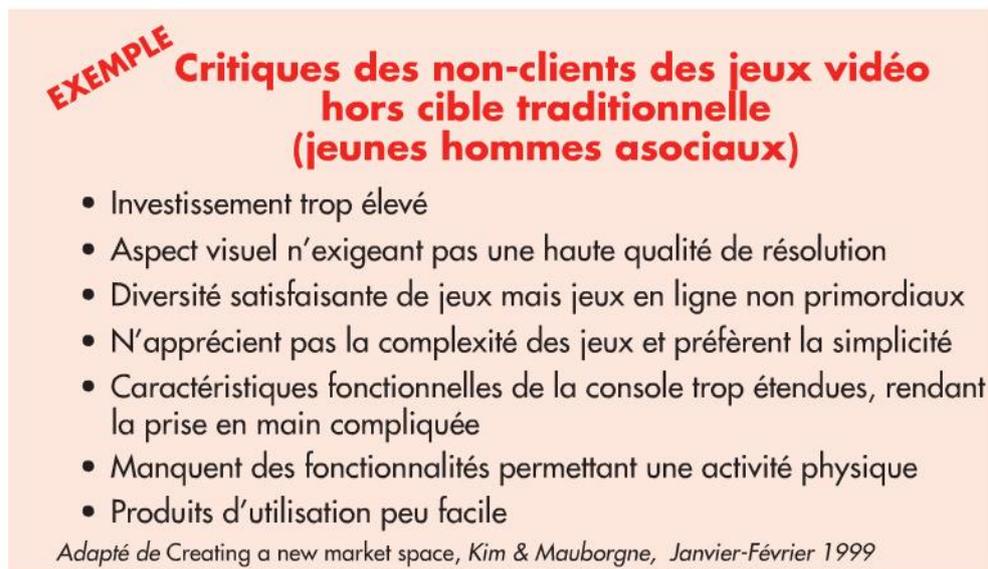


Figure 33
... en s'interrogeant sur les critères de décision des clients ou non-clients...



Ainsi le *business model* répond concrètement aux questions suivantes :

- ▶ Qui sont mes clients ?
- ▶ En quoi l'entreprise leur apporte-t-elle une valeur réelle et perçue ?
- ▶ Comment l'entreprise produit-elle le bien/service porteur de valeur pour le client et à quel coût ?
- ▶ Comment l'entreprise génère-t-elle de la rentabilité en captant une partie de la valeur créée ?

La rupture consiste à modifier une ou plusieurs des composantes du *business model*

La rupture peut modifier un *business model* de trois manières différentes : offrir une valeur différente aux clients pour répondre à des problèmes/besoins pas nécessairement exprimés, reconfigurer la chaîne de valeur pour faire émerger une nouvelle offre, changer la manière de générer de l'argent.

- ▶ **Offrir une valeur différente aux clients** : la stratégie de rupture change la hiérarchie des critères de décision d'achat sur lesquels porte la concurrence ou en fait émerger de nouveaux.

Exemples :

- ▶ **easyJet** propose des vols à bas prix sur des destinations européennes sur des lignes parfois non desservies par les compagnies classiques en visant principalement les touristes (*Figure 31*).
- ▶ **l'iPhone** : le produit est beau à voir, il donne de très belles images, et pour la première fois c'est un « quatre en un », à la fois téléphone mais aussi baladeur numérique, PDA (personal digital assistant) et appareil photo de bonne qualité/caméscope HD.
- ▶ **La console de jeu Wii de Nintendo** : plutôt que la course à la puissance, Nintendo a mis en avant la convivialité et cherché à accroître son marché en touchant de nouveaux clients, les joueurs occasionnels, les femmes ou les seniors. Elle proposa ainsi une valeur différente au client, en atténuant certaines caractéristiques de l'offre existante chez les concurrents habituels, mais en en renforçant largement d'autres.

La *Wii* était moins chère à fabriquer car elle n'avait pas de disque dur, pas de DVD, pas de Dolby 5.1, sa connectivité est faible, son processeur est comparativement moins rapide. Dans ce sens, *Wii* a réduit ses coûts en éliminant/limitant des fonctionnalités jugées non déterminantes pour sa cible (*Figures 32 et 33*). Elle peut donc être vendue à un prix inférieur de moitié à celui des consoles concurrentes.

Figure 34
...et en repensant son produit

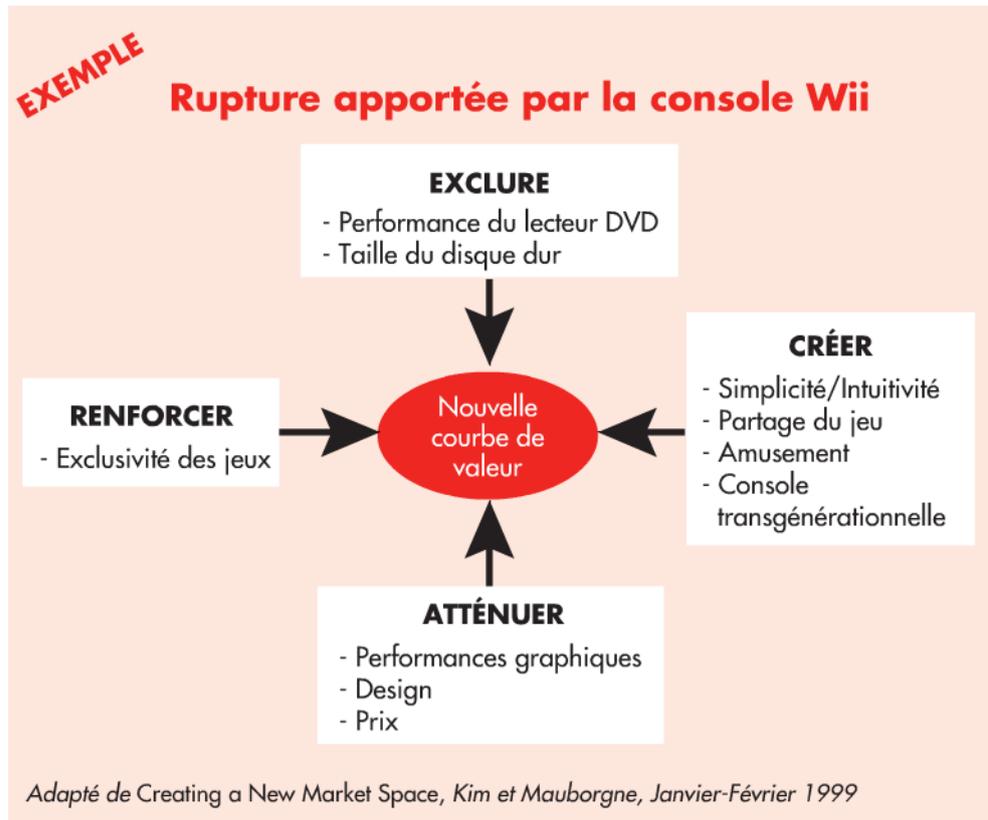


Figure 35
Pour changer la proposition de valeur, il faut explorer de nombreuses pistes...

Axes de réflexion	Exemples
Rentrer dans l'intimité du client en comprenant son <i>business model</i>	<i>La Plateforme du Bâtiment</i>
Cocréer avec son client	<i>Concertance de Spie Batignolles</i>
Rendre le produit/service gratuit (modèle publicitaire)	<i>JC Decaux, journaux gratuits</i>
Ne plus distinguer produit et service, raisonner en offre globale	<i>Euromaster (service sur site)</i>
Travailler sur l'ensemble du coût pour le client	<i>Philips Alto (ampoule recyclable)</i>
Offrir une expérience au client	<i>Barnes & Noble, Decathlon</i>
Passer d'une composante fonctionnelle à une composante émotionnelle	<i>Starbucks, Swatch</i>
Passer d'une composante émotionnelle à une composante fonctionnelle	<i>The Body Shop, Direct Line Insurance</i>
Traquer les tendances	<i>Nature et Découverte</i>
Créer un nouveau besoin (non exprimé par le client)	<i>Brightsmile</i>
Faire du sur-mesure	<i>Levi Strauss</i>
Améliorer l'accessibilité	<i>First Direct</i>

Source : adapté de MBA-Management Stratégique, L. Lehmann Ortega, 2007

Mais Nintendo a ajouté d'autres caractéristiques qui rendent le jeu beaucoup plus convivial : son mode de commande de mouvement est totalement novateur car il intègre les mouvements d'un joueur directement dans le jeu vidéo (tennis, golf, combats à l'épée...).

Grâce à cette fonctionnalité, Nintendo ouvre la console à un public entièrement nouveau : celui des non-joueurs (*Figure 34*).

Corrélativement, Nintendo propose des jeux moins coûteux à développer et moins chers, plus modestes mais plus faciles d'accès et plus créatifs.

- ▶ **Reconfigurer la chaîne de valeur et les compétences associées** : le deuxième axe consiste à changer la proposition de valeur faite au client en transformant certaines caractéristiques de la chaîne de valeur et en la reconfigurant (*Figures 35, 36 et 37 page 44*).

Exemples :

- ▶ **easyJet**. Sa chaîne de valeur est conçue pour réduire les coûts à toutes les étapes : acquisition des avions, maintenance optimisée, frais d'aéroport, commercialisation sur Internet, etc.

- ▶ **Apple**, depuis ses débuts, s'est illustré par un savoir-faire et des produits particulièrement soignés qui lui permettent de faire accepter un prix élevé. L'iPhone, fin et lisse comme un galet, n'y déroge pas. Par ailleurs, toutes les compétences clés d'Apple sont intégrées dans ce produit : design, ergonomie, facilité d'usage, aspect intuitif.

Dans son cas, la chaîne de valeur du mobile est profondément modifiée avec la création de l'App Store, cette plate-forme qui permet de télécharger une multitude d'applications.

Enfin, la véritable révolution dans l'architecture de l'iPhone est que, pour la première fois, un fabricant de téléphone établit un contact direct avec le client et court-circuite l'opérateur. Cet ensemble constitue un nouveau système d'offre auquel la concurrence peut difficilement riposter.

Figure 36
... en s'interrogeant sur les caractéristiques transformables de la chaîne de valeur...

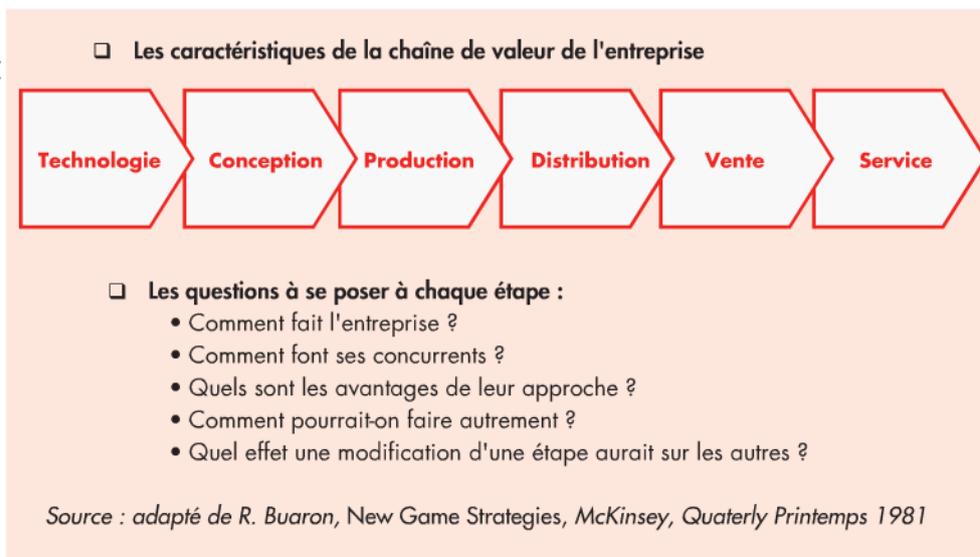


Figure 37
... pour la reconfigurer

Axes de réflexion	Exemples
Stratégie des moyens minimums (low cost)	Compagnies aériennes à bas coûts
Repenser son réseau de distribution	Amazon
Structurer une industrie atomisée	Academia
S'appuyer sur une alliance	Matra Espace
Industrialiser un processus artisanal	Paul
Créer une structure de coûts, des process dans lesquels les marges sont plus faibles mais les rotations de capitaux engagés plus élevés	Wall Mart
Inverser la séquence de la chaîne (fabriquer à la commande)	Dell
Redéfinir les interfaces entre les différents maillons de la chaîne	Integrated supply Ford / Norton
Revoir l'ordre des maillons	Benetton

Source : adapté de MBA-Management Stratégique, L. Lehmann, Ortega – 2007

- ▶ **Changer la manière de générer de l'argent** : la stratégie de rupture crée un changement radical dans la manière de générer et capter des revenus :
 - ▶ louer au lieu de vendre ;
 - ▶ donner le produit en générant des recettes publicitaires ;
 - ▶ augmenter radicalement la rotation des actifs ;
 - ▶ diminuer le taux de marge ;
 - ▶ etc.

Exemples :

- ▶ **easyJet**

Son équation de profit est bâtie notamment sur la rotation très élevée de ses actifs : les avions.

- ▶ **L'iPhone**

Une part significative des revenus provient des téléchargements d'applications : Apple prélève 30 % du prix de vente des applications téléchargées. Un tiers des applications valent moins de 1 euro et elles dépassent très rarement les 10 euros. C'est leur volume colossal qui engendre une nouvelle machine à cash pour Apple.

La plate-forme devait rapporter plus de 1 milliard de dollars à Apple en 2010.

Figure 38

Un des moyens d'arriver à une rupture consiste à observer comment le client achète, utilise et recycle le produit

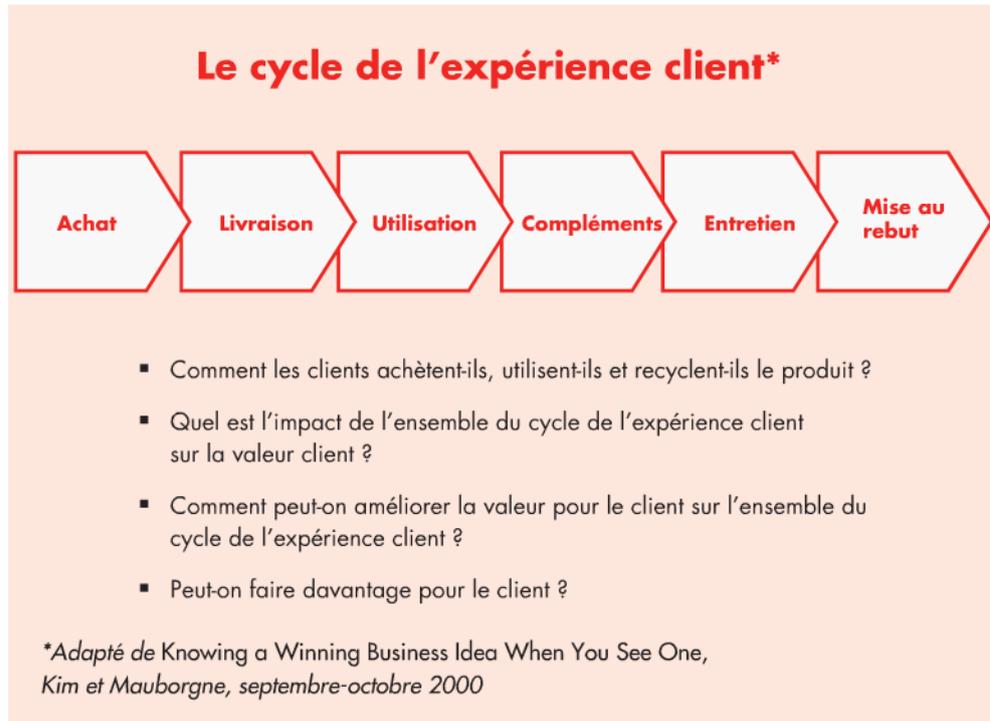


Figure 39

Une démarche de questionnement systématique peut aider à trouver des pistes de rupture

Questionnement autour du *business* actuel et des options de transformation

Proposition de valeur	Chaîne de valeur interne et externe et compétences mises en œuvre	Équation de profit
Quels clients l'entreprise veut-elle servir ? Qui sont les non-clients ou les clients atypiques ? S'agit-il de clients non ou mal satisfaits par les solutions en place ? Constituent-ils des « têtes de pont » qui permettront par la suite d'étendre le marché ? Quels bénéfices l'innovation de rupture apporte-t-elle aux clients ? Sont-ils significatifs ? Correspondent-ils à leurs attentes prioritaires ? Sont-ils clairs et perceptibles ? Sont-ils suffisamment convaincants ? Sont-ils bien partagés, notamment par les acteurs dont l'adhésion est déterminante pour le succès de l'offre ?	Quelle est l'architecture de valeur choisie pour l'innovation de rupture ? A-t-on fait des choix significativement différents des solutions traditionnelles ? Sur quelles étapes s'est-on positionné ? Quelles étapes réalise-t-on en interne et quelles activités sont-elles sous-traitées ? La conception de la chaîne est-elle calée sur la proposition de valeur ? Quelles sont les compétences mises en œuvre ? Sont-elles suffisamment rares ? Sont-elles difficilement imitables par leur composition ou leur complexité ? Sont-elles difficiles à acquérir ?	Comment génère-t-on le chiffre d'affaires ? L'offre apporte-t-elle une valeur significative au client ? Y a-t-il des raisons majeures qui vont conduire un grand nombre de clients à acheter ? Le prix permet-il d'attirer la cible de clientèle visée ? À partir de ces éléments prix/volume, quel sera le chiffre d'affaires généré ? Quels sont les coûts et la rentabilité des capitaux engagés ? Peut-on produire l'offre à un coût objectif qui permette de dégager une marge significative ? Si ce coût objectif ne peut être atteint, comment repenser la chaîne de valeur pour y parvenir ? La rentabilité économique (marge rapporté au chiffre d'affaires) est-elle suffisamment élevée ? La rotation des actifs engagés (notamment stocks, comptes clients, actifs immobilisés) est-elle suffisamment rapide ? In fine, la rentabilité des capitaux engagés est-elle satisfaisante ?

... ET S’AFFRANCHIR DES SCHÉMAS TRADITIONNELS

Un obstacle majeur aux stratégies de rupture est l'ensemble de croyances en la supériorité du modèle économique traditionnel. Ces croyances sont d'autant plus ancrées qu'elles ont été validées par des millions de clients, gravées dans le marbre des infrastructures physiques et des manuels opérationnels, endurcies au point de se transformer en dogmes ; ces convictions sont si fortes que les idées qui ne s'y conforment pas sont rarement prises en considération et n'obtiennent qu'un soutien réticent.

Les blocages que constituent les schémas mentaux sont souvent plus forts dans des entreprises déjà existantes que pour un nouvel entrant. En effet, ce dernier peut s'affranchir plus aisément de ces règles pour conduire une stratégie de rupture (*Figures 38 et 39*).

Ainsi, Apple, un nouvel entrant dans le marché de la téléphonie, a été capable de réinventer le modèle économique du Smartphone.

D'UN COUP D'ŒIL

LA STRATÉGIE FONDÉE SUR LES RESSOURCES

Anticiper la transformation du secteur grâce à un dessein stratégique

Anticiper la transformation de son secteur

Poursuivre un dessein stratégique à long terme

Réussir dans la concurrence à long terme par les compétences clés et les ressources

Les « compétences clés » constituent le coeur du raisonnement

L'entreprise est vue comme un portefeuille de compétences

Concevoir des organisations apprenantes qui capitalisent sur les ressources et compétences clés

Exploiter pleinement et redéployer les ressources

S'organiser autour de compétences et activités clés déterminantes pour le succès

Organiser les transferts de compétences et la coopération entre les unités d'un groupe

Exploiter les processus transverses

Transformer l'entreprise en organisation apprenante

Chapitre 2

La stratégie fondée sur les ressources

« Les décisions stratégiques sont celles qui concernent le choix d'affectation des ressources. »

Igor Ansoff

La stratégie d'entreprise, en particulier avec les travaux de Porter, a d'abord été définie comme l'art de combattre sur le champ concurrentiel. Dans ce concept, son objectif essentiel était d'obtenir un avantage sur les concurrents par des manœuvres stratégiques conduites sur différents domaines d'activité. Une telle démarche mettait l'accent sur les stratégies de position : choix des champs de bataille, choix des avantages concurrentiels poursuivis, choix des adversaires et des alliés, choix dans l'allocation des ressources. Bref, la conception traditionnelle de la stratégie était orientée sur des choix de positionnement.

Vers la fin des années 1980, deux auteurs, Hamel et Prahalad ont développé une nouvelle approche mettant l'accent sur le mouvement, sur le choix d'une orientation à long terme et sur l'acquisition de ressources et de compétences permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de son environnement et aux stratégies de ses concurrents.

Figure 40
 Les compétences clés mettent l'accent sur le long terme : elles sont les « racines » et sources de compétitivité pour le futur

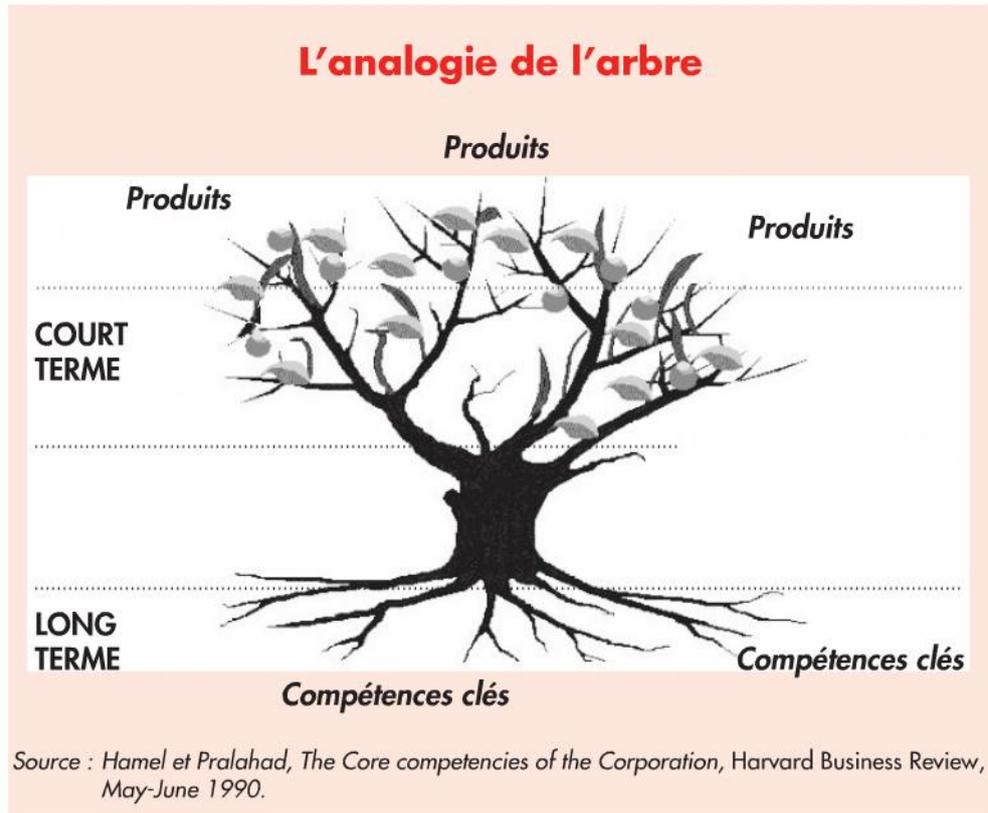


Figure 41
 Les compétences clés changent la conception de l'entreprise qui devient un portefeuille de compétences plutôt qu'un portefeuille de produits

Deux conceptions de l'entreprise

	Unités stratégiques	Compétences clés
Base de la concurrence	Compétitivité des produits actuels	Concurrence entre les différentes unités pour l'acquisition de compétences
Structure de l'entreprise	Portefeuille d'entreprise liées en terme de produit et de marché	Portefeuille de compétences de base et de produits de base
Statut de l'unité	Autonomie sacro-sainte : l'unité stratégique possède en propre toutes les ressources sauf la ressource financière	L'unité stratégique est un réservoir potentiel de compétences de base
Répartition des ressources	Analyse portant sur chaque unité séparée de l'entreprise, budgets répartis unité par unité	Analyse portant sur les unités et les compétences : la direction répartit les capitaux et les talents
Valeur ajoutée par la direction	Optimisation des gains au moyen de compromis dans l'allocation des capitaux entre les différentes unités de l'entreprise	Acquisition de compétences pour assurer l'avenir

Source : Hamel et Prahalad, Les grands groupes ne connaissent pas leur métier, Harvard-Expansion, Hiver 1990-1991.

L'ANALOGIE DE L'ARBRE

Pour comprendre les deux visions de la stratégie, on peut recourir à l'analogie de l'arbre. L'entreprise peut, en effet, être représentée comme un arbre, avec un tronc, des branches et des racines. « L'entreprise est comme un arbre : le tronc et les branches principales sont les produits de base ; les petites branches les unités ; les feuilles, les fleurs et les fruits sont les produits vendus aux clients ; la racine, qui apporte nourriture et soutien, est la compétence de base » (*Figure 40*).

L'approche traditionnelle se focalise sur les branches et les fruits

L'approche traditionnelle insiste sur les différents domaines d'activité et les produits correspondants. Les domaines d'activités sont considérés comme relativement indépendants et la concurrence est spécifique pour chacun d'eux. Les fruits étant renouvelés tous les ans et les branches ayant une durée de vie relativement courte, il s'agit plutôt d'une démarche de moyen terme.

La nouvelle approche de la stratégie se concentre au contraire sur les racines

La nouvelle approche s'intéresse aux ressources et compétences clés de l'entreprise. Ces racines irriguent l'arbre de sève et permettent de générer de nouvelles branches et de nouveaux produits ; elles sont porteuses de nouvelles activités. Tout comme les racines, ces ressources et compétences ont un caractère beaucoup plus permanent. Une compétence est plus stable et évolue plus lentement qu'un produit ou une technologie. L'approche par les racines est donc davantage orientée sur le long terme.

DEUX VISIONS COMPLÉMENTAIRES

Clairement ces deux visions ne sont pas antagonistes mais plutôt complémentaires (*Figure 41*). L'approche par les « branches » met l'accent sur la position, l'approche par les « racines » sur le mouvement ; l'une insiste sur le moyen terme et recherche la meilleure adaptation aux conditions de l'environnement concurrentiel ; l'autre s'intéresse au long terme et poursuit le projet de transformer cet environnement. D'un côté, l'entreprise est vue comme un portefeuille de produits et la stratégie est « déduite » des conditions de l'environnement ; de l'autre, elle est vue comme un portefeuille de ressources et compétences et la stratégie est « construite » à partir des ressources et compétences de l'entreprise.

TROIS DIMENSIONS

Cette nouvelle approche de la stratégie fondée sur les ressources s'articule autour de trois dimensions :

- ▶ le dessein stratégique¹ (ou vision) : anticiper – et participer à – la transformation de son secteur ;
- ▶ la concurrence par les compétences clés et les ressources stratégiques ;
- ▶ l'aptitude des organisations à se transformer et à apprendre.

1. En anglais : *strategic intent*.

ANTICIPER LA TRANSFORMATION DU SECTEUR GRÂCE À UN DESSEIN STRATÉGIQUE

La nouvelle approche stratégique vise la transformation des règles du jeu de l'environnement et la création de nouveaux espaces concurrentiels. Elle s'exprime à travers la poursuite d'une vision très ambitieuse à long terme. Il s'agit pour l'entreprise d'anticiper les évolutions de son secteur d'activité et de participer à sa transformation pour « arriver le premier aux portes de l'avenir ».

ANTICIPER LA TRANSFORMATION DE SON SECTEUR

Les entreprises qui se battent pour la conquête du futur ont l'ambition de transformer leur secteur. L'exemple d'Apple dans l'informatique est particulièrement significatif. Au début des années 1970, Steve Jobs a imaginé que chacun aurait un jour un ordinateur sur son bureau. À l'époque, cela semblait un pari extraordinaire. Il impliquait de faire considérablement évoluer la technologie et de bouleverser les règles concurrentielles en vigueur pour faire émerger le marché des micro-ordinateurs. Il fallait modifier les processus commerciaux traditionnels : on ne vendrait plus un ordinateur comme un bien d'équipement lourd, mais comme un bien de consommation.

L'enjeu consiste donc à développer une meilleure compréhension de l'avenir que ne le font les concurrents afin d'être le premier à anticiper les ruptures qui vont permettre de transformer le secteur. Dans cette approche, les prévisions technologiques, les études de marché, les projections, les analyses de la concurrence sont des instruments, certes utiles, mais qui ne débouchent pas, à eux seuls, sur une « clairvoyance » sur l'avenir du secteur. Aucun d'eux ne permet de repenser l'entreprise et sa branche d'activité. Ce n'est qu'en portant un éclairage différent sur la structure de l'entreprise et sur ses marchés, en élargissant son angle de vue, en s'affranchissant de toutes les idées préconçues, en alternant les points de vue utilisés et en remettant en cause les idées reçues, que l'on prépare l'avenir. Ayant imaginé l'avenir, l'entreprise doit ensuite trouver le chemin qui y conduit.

Figure 42

Pour bien préparer l'avenir, on doit repenser l'entreprise et sa branche d'activité

Anticipation des ruptures qui vont transformer le secteur

Que faire ?	Comment s'y prendre ?
Porter un éclairage différent sur la structure de l'entreprise	S'attacher aux compétences clés et non aux segments stratégiques
Regarder ses marchés différemment	Analyser les fonctionnalités et non les produits
Élargir son angle de vue	Être plus curieux
S'affranchir des idées préconçues	Retrouver un regard d'enfant
Alterner les points de vue utilisés	Être éclectique
Remettre en cause les idées reçues	Développer l'esprit de contradiction

Figure 43

L'analyse de l'environnement constitue un enjeu stratégique : non seulement anticiper le futur pour mieux s'y adapter mais participer à sa transformation

Analyse de l'environnement

	Non seulement	... mais aussi
Défi concurrentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Transformer l'organisation • Refondre les processus • Se battre pour les parts de marché actuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de créativité et innover • Transformer le secteur d'activité • Se battre pour les marchés du futur
Stratégie • Appréhender le futur	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre • Choisir un positionnement • Définir une méthode de planification 	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à oublier les pratiques traditionnelles • Formuler un dessein pour l'avenir • Constituer un portefeuille de compétences
• Se mobiliser	<ul style="list-style-type: none"> • S'adapter aux ressources disponibles • Allouer les ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher un écart majeur entre l'ambition et les ressources disponibles • Exploiter les leviers sur les ressources disponibles
Concurrence Arriver premier aux portes de l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> • À l'intérieur d'un secteur d'activité • Être leader sur les produits/marchés • Adopter une logique d'indépendance des unités • Minimiser le temps de mise sur le marché des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Façonner le futur du secteur • Maîtriser les compétences clés de la réussite • Faire jouer les alliances • Réduire le temps d'apprentissage des marchés

Source : Hamel et Prahalad, New Strategy Paradigm.

Anticiper la transformation de son secteur est un exercice difficile : il faut, à la fois, se montrer réceptif à ce qui se passe dans son environnement et volontaire pour imposer ses vues, en créant une rupture dont le client et l'entreprise tireront profit (*Figure 42*).

Dans cette démarche, l'analyse des besoins énoncés par les clients peut être trompeuse : ceux-ci sont incapables de définir ce qu'ils achèteront dans quelques années. Ainsi, lorsque Matra a imaginé que les clients apprécieraient ses monospaces, produits en partenariat avec Renault, ce n'est pas le marché qui lui a soufflé l'idée. Matra a anticipé des besoins non exprimés par les clients (*Figure 43*).

POUR SUIVRE UN DESSEIN STRATÉGIQUE À LONG TERME

Le dessein stratégique représente ce que l'entreprise aspire à devenir sur le long terme. Il s'agit idéalement de se positionner davantage par rapport à un futur souhaité que par rapport à l'extrapolation du présent.

On doit guider et orienter la réflexion stratégique en mettant l'accent sur le long terme

Le dessein stratégique (vision) :

- ▶ fixe le cap à maintenir à long terme ;
- ▶ se traduit par un ensemble de défis à relever qui sont autant d'avantages compétitifs à acquérir ;
- ▶ définit clairement la finalité mais suscite la créativité sur les moyens pour l'atteindre ;
- ▶ crée une inadéquation extrême entre ressources et ambitions ;
- ▶ ramène le futur dans le présent.

Le dessein stratégique décrit l'état futur de l'entreprise

Le dessein stratégique cherche à décrire les aspirations et le destin susceptibles de motiver tous les membres de l'organisation. Le plus souvent, il constitue un défi pour les cadres dirigeants et ses implications influent fortement sur les choix stratégiques.

À l'origine de ce concept, Hamel et Prahalad dénomment ainsi l'obsession de certaines entreprises visionnaires qui ont recherché un leadership mondial sur les vingt dernières années. Ils ont en effet remarqué que ces

firmes avaient des ambitions hors de proportion avec leurs ressources et leurs capacités ; en revanche, elles ont créé, à tous les niveaux de leurs organisations, une obsession de gagner et l'ont entretenue pendant dix à vingt ans pour atteindre un leadership mondial : « *Par exemple, Canon cherchait à battre Xerox, Honda cherchait à devenir un second Ford* ».

Le dessein stratégique fixe le cap à maintenir dans le long terme

Les vrais atouts d'une entreprise se construisent sur le long terme : l'innovation, les marques, le consensus des salariés sont des actifs déterminants qui ne peuvent se construire que dans la durée. Trop d'énergie est souvent utilisée à poursuivre des objectifs à court terme de parts de marché ou de profit, en oubliant que ceux-ci résultent d'avantages acquis sur le long terme.

La planification stratégique est censée donner les perspectives à long terme mais, comme le soulignent Hamel et Prahalad qui ont observé de près le travail des planificateurs : « *Bien que la planification stratégique soit reconnue comme un moyen de se tourner vers l'avenir, la plupart des managers, lorsqu'on insiste, admettent que leurs plans stratégiques les informent d'avantage sur les problèmes d'aujourd'hui que sur les opportunités de demain* ».

Il se traduit par un ensemble de défis à relever qui sont autant d'avantages compétitifs à acquérir

Pour réaliser leur dessein stratégique, selon Hamel et Prahalad, les entreprises japonaises ont changé au moins quatre fois d'avantages compétitifs :

- ▶ « Pendant la période qui a suivi immédiatement la Seconde Guerre mondiale, les compagnies japonaises ont profité de leurs faibles coûts salariaux pour pénétrer dans différentes industries.
- ▶ Au fur et à mesure que les indices salariaux ont monté et que la technologie a pris plus d'importance, les Japonais se sont tournés vers des stratégies d'échelle, puis vers la spécialisation des usines pour obtenir un avantage sur leurs concurrents étrangers.
- ▶ L'arrivée de la production juste-à-temps a entraîné un mouvement en direction d'usines plus souples au moment où les grandes sociétés japonaises cherchaient à concilier des prix de revient faibles et une grande variété d'articles à mettre sur le marché.

- ▶ Aujourd'hui, les sociétés japonaises en pointe misent sur le temps comme élément d'avantage décisif sur la concurrence : raccourcissement du cycle de planification en ce qui concerne la mise au point du produit, puis de fabrication à l'usine, c'est-à-dire gestion du temps, de la même manière que la plupart des compagnies gèrent les prix de revient, la qualité, les stocks ».

Il définit clairement la finalité et suscite la créativité

Contrairement à la planification classique un dessein stratégique ne définit pas les modalités concrètes pour atteindre le but visé. Il ne fixe pas dès l'origine le programme d'actions à réaliser. Il ouvre ainsi la voie à la créativité et à la recherche des opportunités qui peuvent se présenter et rapprocher ainsi l'entreprise du but recherché ; il conduit à changer la manière de poser les problèmes et de les traiter.

Ainsi, dans l'industrie automobile, le réglage des grosses machines, telles que les machines d'emboutissage, fut longtemps une opération longue et délicate demandant plusieurs heures de travail. Pour résoudre ce problème, les ingénieurs américains de l'après-guerre préconisaient de minimiser la fréquence des réglages ; ils imposaient des séries de production d'au moins 1 000 unités par modèle, car ils supposaient implicitement qu'on ne pouvait pas réduire le coût de changement d'un modèle à l'autre sans autre raison que de simplifier l'analyse.

Les constructeurs japonais, confrontés à l'étroitesse de leur marché, ont abordé le problème différemment : ils ont imaginé d'améliorer l'efficacité du processus de fabrication en réduisant le temps de réglage des machines. Leur solution s'est révélée supérieure à celle choisie par les Américains. Elle leur a permis d'offrir une gamme de modèles plus étendue, de satisfaire plus rapidement les commandes de leurs clients ; elle nécessite également moins de stocks.

Il crée une inadéquation entre ressources et ambitions

Contrairement aux approches classiques de planification qui limitent les ambitions en fonction des ressources disponibles, un dessein stratégique insiste sur la nécessité de mobiliser les ressources nécessaires pour atteindre un objectif apparemment inaccessible. Le dessein stratégique part de l'idée que quelques améliorations marginales ne peuvent fondamentalement transformer la situation mais qu'il faut une véritable inflexion de l'effort à fournir et de la manière de traiter les problèmes. Il s'agit de mettre l'organisation sous tension. Cet « écartèlement » entre ressources et ambition provoque deux effets : un effet de levier, à savoir la recherche d'une utilisation maximale des actifs de l'entreprise ; un effet de tension c'est-à-dire la nécessité d'une utilisation nouvelle des ressources. En créant un vide entre le présent et le futur, le dessein stratégique suscite donc des stratégies radicalement innovantes qui seules pourront combler ce vide.

Un dessein stratégique ramène le futur dans le présent

Contrairement aux plans stratégiques, qui projettent, par extrapolation, le présent dans l'avenir, le dessein stratégique consiste à s'interroger sur les actions à mener aujourd'hui pour se rapprocher du futur désigné : quels sont les obstacles qui nous séparent du dessein stratégique ? Quelles actions doit-on mener pour concrétiser le dessein stratégique ?

Une réflexion conduite par une entreprise japonaise sur le marché des deux roues est partie d'une vision où « les deux roues ne seraient plus marginalisés dans les villes, mais intégrés comme mode de transport à part entière, au même titre que les transports en commun ».

À partir de cette vision, on pouvait repérer un ensemble de problèmes industriels, d'urbanisme, sociologiques et économiques à résoudre pour se rapprocher du dessein stratégique.

RÉUSSIR DANS LA CONCURRENCE À LONG TERME PAR LES COMPÉTENCES CLÉS ET LES RESSOURCES

Pour réaliser leur dessein stratégique, les entreprises construisent leur développement autour d'un portefeuille de compétences clés. Des entreprises, aussi différentes que Motorola, Legrand, Sony, Honda, American Express ou encore Bongrain, ont bâti un succès durable en termes de croissance et de rentabilité sur leur capacité à définir, développer, et exploiter des compétences clés communes à toutes leurs activités. C'est au cœur de ces entreprises, dans ce qui constitue le noyau de leur métier, que se trouvent les racines de leur compétitivité.

LES « COMPÉTENCES CLÉS » CONSTITUENT LE CŒUR DU RAISONNEMENT

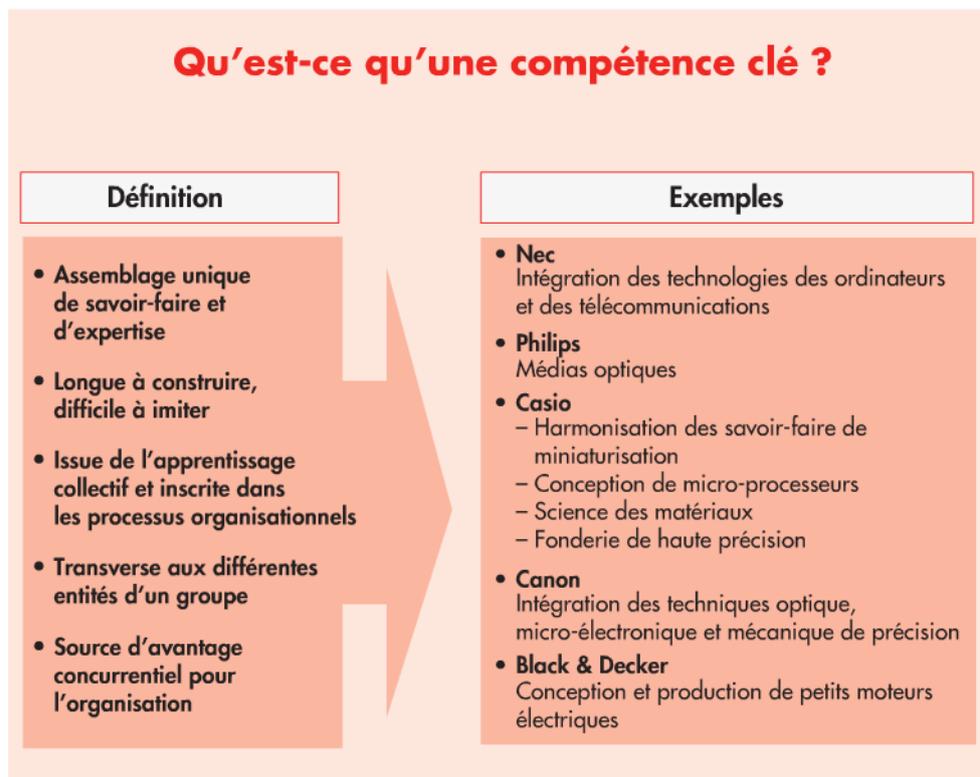
Les « compétences clés » sont un assemblage unique, long à construire et difficile à imiter, de savoir-faire, de technologie et d'expertise qui contribuent à la valeur des produits ou services et participent à l'avantage concurrentiel.

Ces compétences clés peuvent être de nature différente selon les entreprises.

Elles peuvent relever de la technologie de base, de l'expertise industrielle, du marketing et de la communication, de la connaissance d'un réseau de distribution, etc.

Figure 44

Les compétences clés sont un assemblage unique de savoir-faire, de technologie et d'expertise

**Figure 45**

Les compétences clés peuvent être de nature très différente selon les entreprises

EXEMPLE Nature des compétences clés

Domaine	Entreprise	Type de compétence clé
Technologie de base	<ul style="list-style-type: none"> • Motorola • Thomson CSF • Sony 	<ul style="list-style-type: none"> • Radio communication • Traitement et détection du signal • Traitement de l'image
Expertise industrielle	<ul style="list-style-type: none"> • Legrand • Alibert • Bongrain 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabrication de composants en très grand volume • Injection plastique de précision • Industrie fromagère
Marketing communication	<ul style="list-style-type: none"> • L'Oréal • Sony 	<ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des comportements et besoins des clients dans les soins capillaires • Gestion d'une marque internationale
Connaissance de la distribution	<ul style="list-style-type: none"> • André 	<ul style="list-style-type: none"> • Expert dans la distribution multi-produits dans le domaine de l'équipement de la personne

Source : BCG, plate-forme stratégique.

La notion de compétence clé (*Figures 44 et 45*), développée par Hamel et Prahalad, a été enrichie utilement par le BCG avec la notion de capacité organisationnelle, plus orientée sur la mise en œuvre.

Le BCG distingue cinq grandes capacités organisationnelles :

- ▶ **La vitesse**, ou capacité à répondre rapidement aux clients et aux marchés et à introduire de nouvelles idées ou technologies dans les produits.
- ▶ **La cohérence**¹, c'est-à-dire la capacité à produire une offre qui satisfasse parfaitement les attentes des clients.
- ▶ **L'acuité**, ou capacité à percevoir l'environnement concurrentiel de façon claire, anticiper et répondre ainsi aux évolutions des besoins des clients.
- ▶ **L'agilité**, ou capacité à s'adapter simultanément à différents environnements concurrentiels.
- ▶ **La capacité d'innovation**, ou l'aptitude à générer de nouvelles idées et à associer des éléments existant pour créer de nouvelles sources de valeur.

1. En anglais : *consistency*.

Figure 46
 Une compétence clé présente trois caractéristiques : bénéfice majeur pour le client, difficulté d'imitation et ouverture à plusieurs marchés

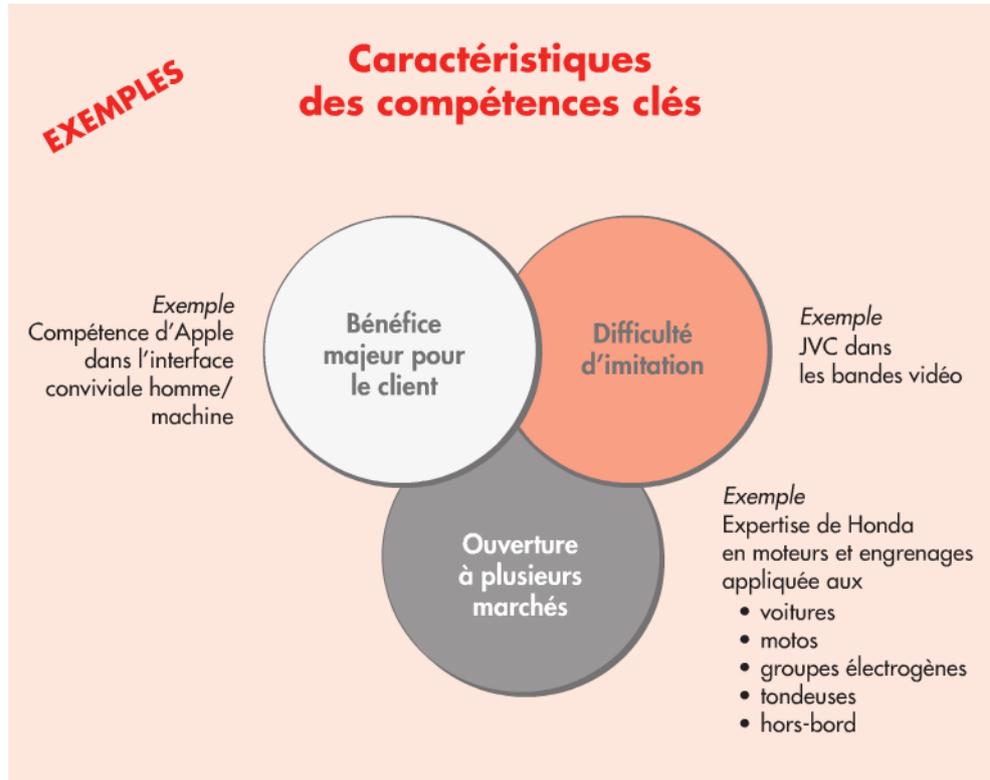


Figure 47
 Associer des compétences clés permet de faire émerger des opportunités de développement

Honda : une stratégie fondée sur la maîtrise de trois compétences

EXEMPLE

Compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Conception de petits moteurs • Maîtrise des processus d'assemblage et sous-traitance du reste • Maîtrise des réseaux de distribution 	
Domaines d'activité	Années 1950	Années 1980
	<ul style="list-style-type: none"> • Motos et cyclomoteurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Motos et cyclomoteurs • Petites voitures • Pompes • Générateurs • Tondeuses • Moteurs hors-bord • Chasse-neige

Source : Manageris – Janvier 1994.

Une compétence clé présente trois caractéristiques qui permettent de l'identifier : contribution à l'avantage produit pour le client, difficulté d'imitation et ouverture sur plusieurs marchés (*Figure 46*).

Une compétence clé doit générer un bénéfice majeur pour les clients

Pour être « clé », une compétence doit permettre à l'entreprise d'offrir des fonctionnalités très fortement valorisées par les clients.

C'est par exemple le cas de la convivialité du Macintosh. Les compétences en interface homme/machine qui ont permis d'atteindre ce résultat sont une compétence clé d'Apple.

Elle doit conférer un avantage concurrentiel unique et difficilement imitable

Une compétence clé doit permettre de répondre à un besoin des clients, mieux que ne le font les concurrents. Elle résulte de l'intégration de plusieurs savoir-faire ou technologies élémentaires. C'est cette intégration qui lui donne son caractère unique.

Par exemple, les compétences clés de Canon sont la combinaison de savoir-faire en microélectronique, en optique et en imagerie électronique.

Elle doit donner accès à de nombreux marchés

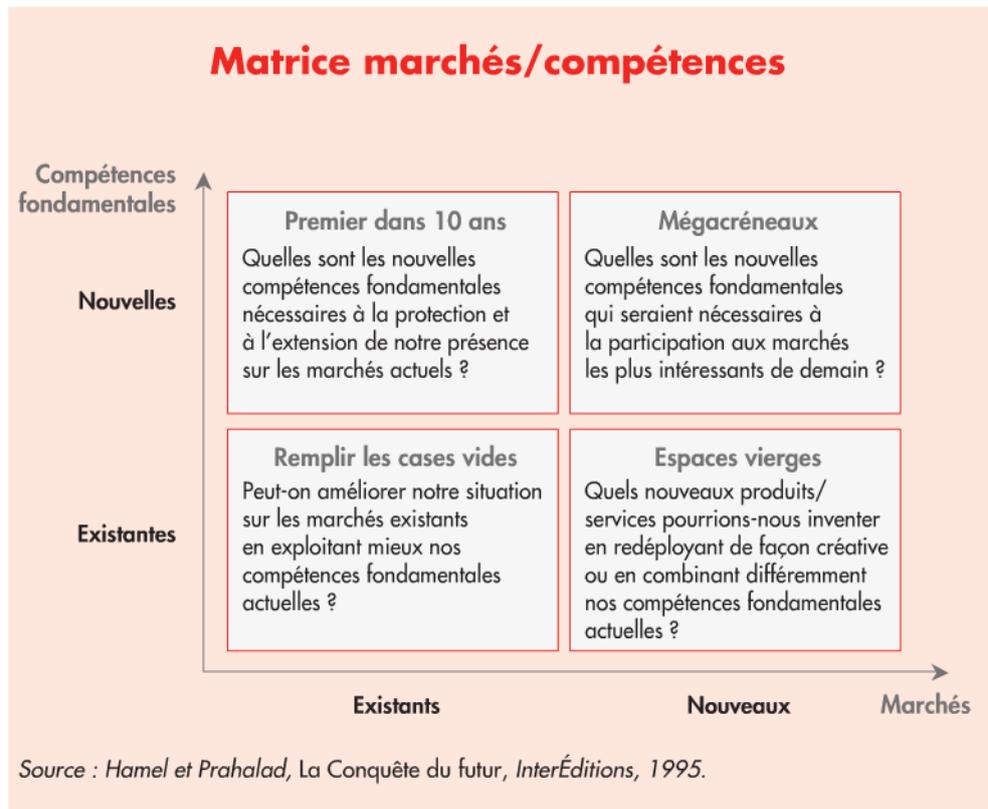
Honda, grâce à sa compétence de motoriste, a réussi sur des marchés variés comme l'automobile, les motos, les tondeuses à gazon et les groupes électrogènes (*Figure 47*).

Les compétences de Sharp en écrans plats lui donnent accès aux marchés des ordinateurs portables, des télévisions de poche et des caméscopes.

Figure 48
Le choix de positionnement et la conception des stratégies dans une vision à long terme doit permettre de capitaliser sur les compétences clés

Impact du positionnement		
Approche Choix	Classique Par activités	Nouvelle Par compétences
Configuration du portefeuille d'activités	<ul style="list-style-type: none"> Équilibre financier entre activités génératrices et consommatrices de cash 	<ul style="list-style-type: none"> "Plate-forme stratégique" – ensemble cohérent de compétences <ul style="list-style-type: none"> Assure la compétitivité à long terme Fournit un appui aux différentes activités Assure la cohérence du portefeuille d'activités
Investissements	<ul style="list-style-type: none"> Position forte sur les marchés attractifs 	<ul style="list-style-type: none"> Capitalisation sur les compétences clés du groupe Recherche de la compétitivité à long terme Parade des attaques de concurrents "cachés" aux compétences supérieures
Désinvestissements	<ul style="list-style-type: none"> Abandon des positions non rattrapables ou faibles sur les marchés peu attractifs 	<ul style="list-style-type: none"> Maintien des compétences associées pour éviter d'affaiblir la position sur l'ensemble de la "plate-forme stratégique" Transfert éventuel des équipes et redéploiement des compétences vers d'autres unités

Figure 49
Les compétences à développer sont choisies à partir d'un questionnement



L'ENTREPRISE EST VUE COMME UN PORTEFEUILLE DE COMPÉTENCES

Dans l'approche classique, l'entreprise est considérée comme un portefeuille d'activités, c'est-à-dire d'entités produisant une catégorie de produits homogènes destinés à un même marché. La stratégie de l'entreprise est essentiellement la consolidation des stratégies élaborées au niveau de chaque activité.

En réalité, le leadership sur les produits à long terme est largement déterminé par le leadership sur les compétences. Raisonner en termes de compétences permet ainsi d'appréhender les véritables sources d'avantages concurrentiels sur le long terme.

Considérer l'entreprise comme un portefeuille de compétences, et pas seulement d'activités, permet donc d'enrichir la réflexion stratégique et plus spécifiquement de :

- ▶ choisir un positionnement ;
- ▶ faire émerger des opportunités de développement ;
- ▶ mettre en place des mécanismes de coopération ;
- ▶ guider les choix.

Choisir un positionnement et concevoir des stratégies à long terme capitalisant sur les compétences clés

La bataille concurrentielle pour une compétence peut en effet s'engager bien avant la lutte sur un produit.

Ainsi, JVC a mis près de vingt ans pour développer les compétences qui ont permis son succès sur le VHS ; de même pour Philips, en matière de technologie optique numérique.

Ainsi, la lutte concurrentielle entre produits ne représente parfois que le dernier mile d'un marathon de construction de compétences. De manière surprenante, l'analyse stratégique traditionnelle ignore presque les 25 premiers miles de la course. D'où l'intérêt de s'interroger sur les compétences à acquérir pour réussir dans le futur (*Figures 48 et 49*).

Figure 50

Associer des compétences clés permet de faire émerger des opportunités de développement

EXEMPLE **Canon : un développement de produits appuyé sur quatre compétences clés**

	Mécanique de précision	Optique de précision	Micro-électronique	Imagerie électronique
Appareil photo classique	X	X		
Appareil photo compact	X	X		
Appareil photo électronique	X	X	X	
Appareil photo autofocus	X	X	X	X
Caméra vidéo	X	X	X	X
Imprimante laser	X	X	X	X
Imprimante couleurs	X		X	X
Imprimante à bulles d'encre	X		X	X
Fax de base	X		X	X
Fax laser	X		X	X
Calculatrice			X	
Photocopieur	X	X	X	X
Photocopieur couleurs	X	X	X	X
Photocopieur laser	X	X	X	X
Photocopieur couleurs laser	X	X	X	X

Source : Hamel et Prahalad, Les grands groupes ne reconnaissent pas leur métier, Harvard-Expansion / Hiver 1990-1991.

Figure 51

L'analyse des compétences clés fournit un cadre pour les développements externes de type fusions/acquisitions

Objectifs des fusions/acquisitions

- ▶ Renforcer les compétences clés en apportant de nouvelles compétences
- ▶ Mieux exploiter les compétences clés en donnant accès à de nouveaux produits ou marchés sur lesquels il est possible de décliner ses compétences

Faire émerger des opportunités de développement en associant des compétences clés

Si Canon s'était considéré comme un producteur d'appareils photo et de photocopieurs, il ne serait jamais entré sur les marchés des imprimantes laser, des fax et de l'équipement de production de semi-conducteurs ou des pointes de stylos à bille (*Figure 50*).

Fournir un cadre pour les développements externes de type fusions/acquisitions

L'approche par les compétences clés conduit à s'interroger sur celles dont on dispose et sur celles qu'il serait nécessaire d'acquérir pour entrer sur le nouveau marché. Peut-on les acquérir par un développement interne ? Sinon quelles sont les acquisitions ou les alliances à conduire pour s'associer les compétences nécessaires à la réussite de demain (*Figure 51*).

Le succès de l'alliance Matra-Renault, pendant près de vingt ans, reposait sur l'association de compétences complémentaires, Matra disposant des savoir-faire amont dans le développement de concepts innovants d'automobiles et la fabrication en matériaux composites, Renault apportant son savoir-faire dans la conception et la fabrication de composants comme les moteurs, son image de marque et son réseau de distribution.

Figure 52

Des mécanismes de coopération se superposent à la structure formelle pour favoriser les transferts/partages des compétences clés

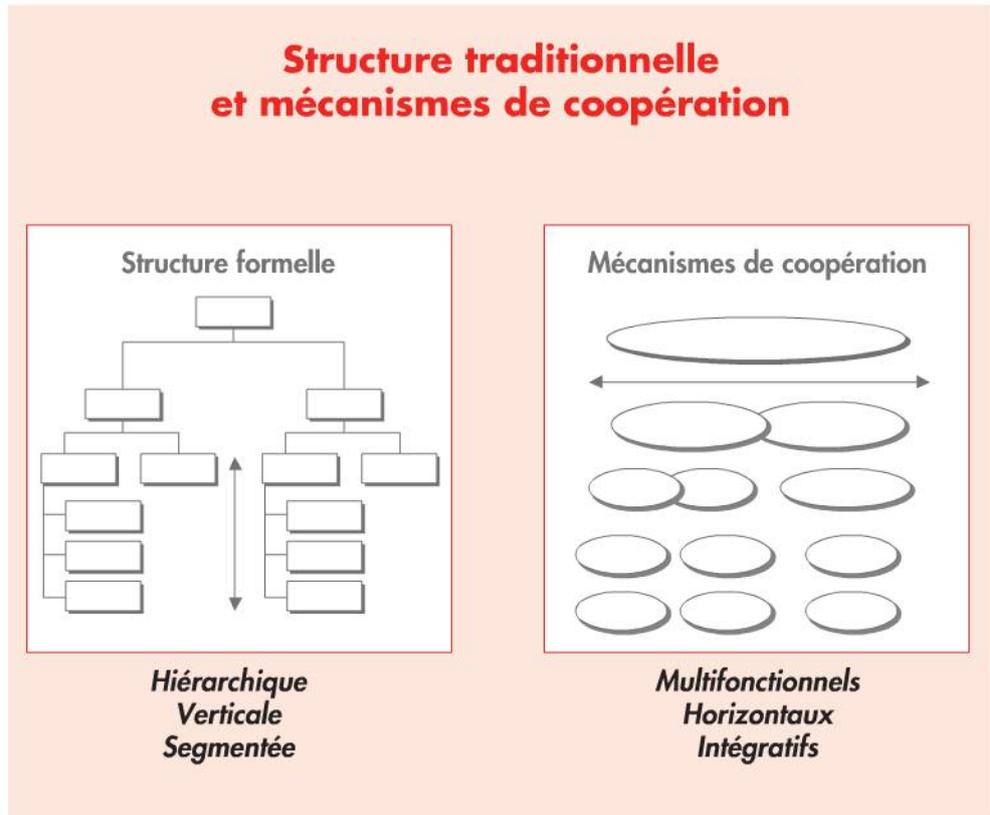
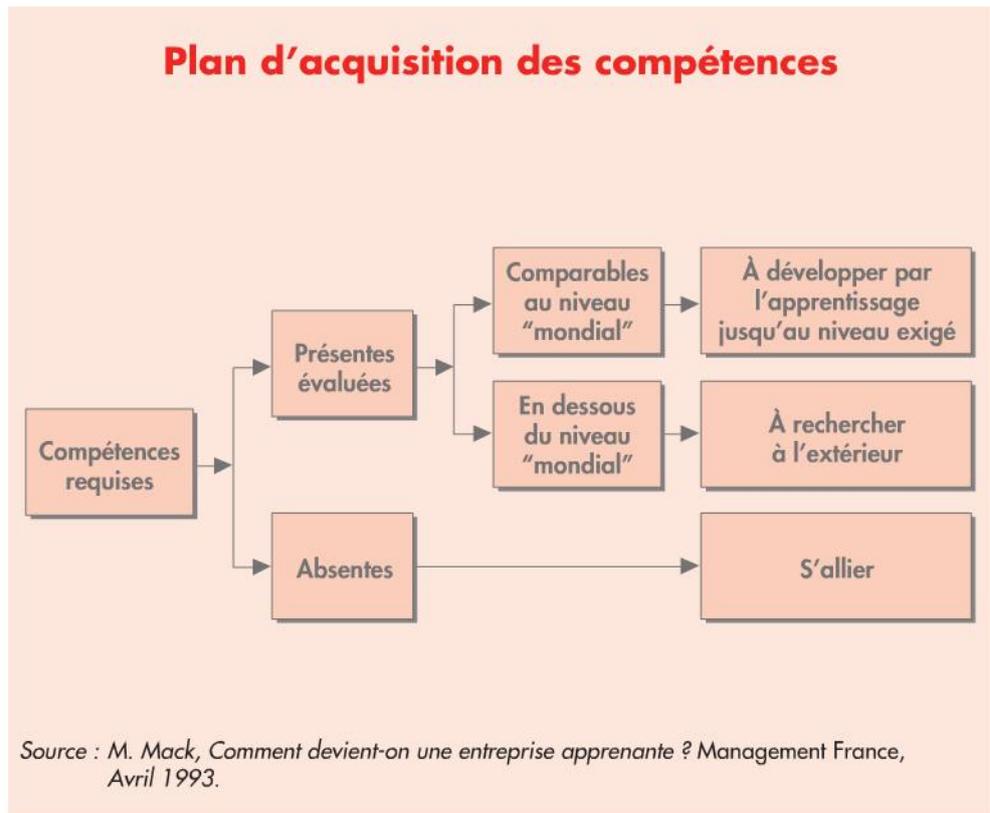


Figure 53

Le plan d'acquisition des compétences requises doit arbitrer entre externe et interne



Mettre en place des mécanismes de coopération pour favoriser le transfert et le partage des compétences clés

Les investissements et les délais nécessaires pour développer une compétence clé peuvent excéder les ressources et la patience d'une division de produits. Il est donc important d'avoir une vision au niveau global de l'entreprise. Faute de quoi certaines compétences risquent à tort de ne pas être développées.

Il faut également mettre en place des mécanismes de coopération, qui se superposent à la structure formelle, pour permettre le transfert et le partage des compétences au sein d'un groupe (*Figure 52*).

Guider les choix sur les domaines à conserver et à sous-traiter

L'entreprise peut se construire autour de ses compétences clés et chercher à sous-traiter à l'extérieur les compétences manquantes, auprès des acteurs les maîtrisant le mieux. Ces réflexions se traduisent dans un plan d'acquisition de compétences (*Figure 53*).

CONCEVOIR DES ORGANISATIONS APPRENANTES QUI CAPITALISENT SUR LES RESSOURCES ET COMPÉTENCES CLÉS

La logique des compétences clés conduit à repenser les organisations pour deux raisons : d'une part, l'efficacité d'une stratégie centrée sur les ressources peut provenir non seulement de l'excellence dans une compétence donnée, mais également de la combinaison originale de plusieurs compétences ; d'autre part, le développement de compétences, c'est-à-dire l'apprentissage, suppose un maximum d'interactions, avec des acteurs internes comme externes. D'où une nouvelle conception de l'organisation, décloisonnée, ouverte sur l'extérieur et apprenante.

EXPLOITER PLEINEMENT ET REDÉPLOYER LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES

Les choix organisationnels jouent un rôle clé dans le redéploiement des compétences et dans la construction d'avantages compétitifs. Ceci suppose la remise en cause de trois grands principes qui ont profondément inspiré la conception de nos organisations actuelles. Ces trois « sacro-saints » principes ont largement freiné l'exploitation d'avantages concurrentiels tirés de l'organisation.

Premier principe : maîtrise et intégration par les unités des fonctions qui contribuent à leur résultat

Le principe d'intégration a pénalisé les entreprises en leur faisant réaliser par elles-mêmes des fonctions qui auraient pu mieux l'être à l'externe.

Deuxième principe : spécialisation de ces unités par grande fonction

Le principe de spécialisation par fonction, du type R&D, industrialisation, commercial, après-vente, etc., représente un inconvénient majeur dans une situation concurrentielle exigeante en termes de qualité, rapidité et réduction des coûts. Il conduit à rechercher l'optimisation de chaque fonction aux dépens de l'ensemble.

Or, la performance dépend autant, sinon plus, de la coopération entre chacune des fonctions que de l'optimisation à l'intérieur de chacune d'elles.

Par ailleurs, ce principe conduit le plus souvent à résoudre les symptômes d'un problème sur une fonction alors que les causes peuvent provenir d'une autre. Ce traitement fragmenté des problèmes ne peut conduire qu'à des performances limitées.

Troisième principe : autonomie de chaque centre de profit

Le principe d'organisation autour des flux physiques n'a pas permis d'optimiser l'accumulation et le transfert du capital immatériel devenus aujourd'hui déterminants. Le dernier principe d'indépendance des centres de profit est sans doute le plus ancré dans la mentalité des managers, il demande une explication plus approfondie, bien que l'on puisse se demander si le fait d'accorder une autonomie complète aux unités est souhaitable.

► La somme des parties a plus de valeur que le tout

Au cours des années 1980, les opérations des raiders aux États-Unis et en Europe se sont multipliées ; elles consistaient à réaliser une offre publique d'achat sur un groupe puis à le vendre par « appartement ». Ces opérations ont démontré que la somme des valeurs de chaque unité revendue séparément était largement supérieure à la valeur du groupe. En d'autres termes, l'organisation par unités indépendantes, chapeautées par un groupe, n'apportait pas de valeur ajoutée ou plutôt une valeur ajoutée négative.

► Les stratégies de diversification entraînent souvent une perte de valeur

La sanction des marchés financiers a trouvé un support théorique dans les analyses effectuées par Porter sur les groupes diversifiés : *« J'ai étudié la diversification de 33 grandes entreprises américaines prestigieuses au cours des années 1950/1968 et découvert que la plupart d'entre elles se sont défaites du plus grand nombre d'activités issues de leur diversification. »*

Ainsi, *« Le plus souvent, les stratégies d'entreprise ont dissipé, pour l'actionnaire, plus de valeurs qu'elles n'en ont créées. »*

► L'autonomie des unités n'est pas forcément souhaitable

Porter montre que le concept de gestion de portefeuille, avec des unités largement autonomes où le rôle de l'état-major du groupe se résume principalement à une fonction de contrôle et à un arbitrage des allocations en ressources humaines et financières entre les unités, trouve rapidement

ses limites : « *De plus en plus, les unités d'un groupe sont liées les unes aux autres en raison d'une nouvelle technologie, de l'élargissement du circuit de distribution et de l'évolution de la réglementation. L'établissement de stratégies indépendantes pour chaque unité risque fort de compromettre cette performance. Les entreprises de mon échantillon qui ont réussi leur diversification ont reconnu la valeur de ces liens et compris qu'un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise est tout aussi important que la recherche exclusive de bons résultats pour une seule unité¹.* »

► **Les exemples japonais nous montrent la valeur du partage des ressources**

A contrario, le succès des grands groupes japonais sur les marchés de biens de consommation est lié, en partie, à des partages de ressources, notamment sur les investissements publicitaires pour la création de marques internationales : les grands groupes japonais ont ainsi créé plus de marques internationales au cours des dix dernières années que leurs homologues américains ou européens. Des marques telles que Nec, Panasonic, Toshiba, Sony, Seiko, Canon, Minolta sont toutes apparues au cours d'une période récente. Un investissement dans des marques internationales qui permettrait la diffusion de l'ensemble des produits des groupes n'aurait jamais pu être réalisé sans une concentration des moyens des différentes unités.

► **La fragmentation des activités entraîne celle des compétences clés**

L'organisation par unités autonomes peut aussi produire une sous-exploitation des compétences nécessaires au succès. L'autonomie des centres de profit, poussée à l'extrême, entraîne une fragmentation des compétences clés ; elle peut conduire à sous-investir dans les compétences clés fondamentales à long terme pour supporter l'évolution du portefeuille d'activités.

Lorsqu'elle masque l'importance des efforts réalisés en parallèle dans plusieurs centres de profit, elle est source de duplication et donc de surcoûts, sans pour autant apporter à l'entreprise la maîtrise de ces compétences clés.

► **Une autonomie excessive des centres de profit risque de pénaliser l'innovation**

Les compétences clés nécessaires à un redéploiement du portefeuille sont prisonnières des entités dont les responsables s'attachent à préserver jalousement l'indépendance. Bien des opportunités de croissance sont manquées dans la mesure où elles requièrent souvent d'associer les compétences de plusieurs unités.

1. Porter, 1987.

S'ORGANISER AUTOUR DE COMPÉTENCES ET D'ACTIVITÉS CLÉS DÉTERMINANTES POUR LE SUCCÈS

Le succès des entreprises dépend presque toujours de deux ou trois activités déterminantes. Dans l'industrie pharmaceutique la découverte de molécules, les dépôts de brevets, l'obtention rapide d'accords de mise sur le marché, un marketing efficace à l'échelle mondiale constituent en général les quelques compétences clés pour la réussite. La production proprement dite ne représente qu'une faible part du prix de vente du produit ; elle est rarement déterminante (sauf pour les génériques).

Lorsqu'une entreprise réalise en interne une activité que d'autres fournissent et produisent plus efficacement, elle pénalise sa position à long terme. Aussi, le partenariat avec des partenaires compétitifs représente l'une des clés du succès organisationnel. Ces partenaires externes peuvent être des designers, des agences de publicité, des chaînes de distribution, des banques, etc. L'entreprise doit donc se demander, activité par activité : *« Sommes-nous les plus compétitifs dans ce domaine ? Sinon quelles sources d'approvisionnement extérieures pourraient améliorer notre position concurrentielle ? »*

Quand les entreprises commencent à sous-traiter des activités non stratégiques, en particulier des activités administratives générant des coûts de structure, elles découvrent un ensemble d'effets secondaires bénéfiques : le management est davantage focalisé sur les activités stratégiques, les coûts diminuent et les délais de réaction se réduisent avec l'allègement des pesanteurs bureaucratiques et la diminution des pressions politiques de chaque département pour faire augmenter son propre budget. Tout ceci conduit à une organisation plus compacte, avec un nombre plus limité de niveaux hiérarchiques.

Autre avantage non négligeable, la focalisation sur quelques activités clés déterminantes conduit à une gestion des ressources humaines mieux ciblée : recrutement, formation et développement de carrières se concentrent sur les ressources humaines qui créent une véritable valeur ajoutée pour l'entreprise.

Le recours à la sous-traitance doit être conduit avec vigilance. Il s'agit, bien entendu, d'éviter de sous-traiter des activités qui sont le support de compétences clés car l'entreprise doit garder la maîtrise des activités qui déterminent sa position concurrentielle à long terme. Pour toutes les autres,

la sous-traitance doit être envisagée. Mais il est essentiel que l'entreprise définisse et gère ses fournisseurs de façon à ne pas se mettre en situation de dépendance, ce qui signifie parfois développer ou maintenir des sources alternatives d'approvisionnement et/ou garder un contrôle partiel sur certaines activités qui auraient pu être totalement sous-traitées.

Une nouvelle forme d'organisation semble ainsi se dessiner, avec un noyau dur constitué d'activités clés bien identifiées, sur lesquelles l'entreprise détient un avantage concurrentiel incontournable, et un réseau de fournisseurs/partenaires très performant, coordonné par le noyau central. La devise de l'entreprise devient : « *Ne réaliser à l'interne que les activités qui confèrent un avantage compétitif et chercher à s'approvisionner à l'extérieur pour les autres.* »

ORGANISER LES TRANSFERTS DE COMPÉTENCES ET LA COOPÉRATION ENTRE LES UNITÉS D'UN GROUPE

L'appartenance à un groupe fait supporter à l'unité des contraintes incontestables. Elle assume une partie des frais généraux de la maison mère. Elle doit se conformer au système de gestion, de planification et de contrôle du groupe. Elle doit rendre compte à sa direction et s'accommoder de la politique du groupe en matière de personnel.

Ces contraintes doivent être plus que compensées par une valeur ajoutée supérieure apportée par le groupe : la filiale doit, du fait de son appartenance, être plus compétitive que si elle était seule.

Prenons, par exemple, le groupe Suez. Il peut apparaître comme un groupe hétérogène, avec des activités dans des domaines très différenciés : l'eau, les loisirs, le câble, le traitement des ordures ménagères, la production d'électricité, la distribution d'électricité, les services énergétiques, etc.

En fait, on peut identifier, dans cet ensemble, **trois compétences clés transverses** partagées par l'ensemble des filiales du groupe et qui expliquent son succès :

- Le savoir-faire relationnel avec les collectivités locales : le réseau de relations tissé au fil des années avec le monde politique et les élus constitue le cœur du métier du groupe au-delà du savoir-faire technique ou de la puissance économique.
- Le savoir-faire sur la négociation, l'ingénierie de contrats et les montages juridiques et financiers complexes : il existe un véritable savoir-faire en ingénierie de contrat qui est commun à toutes les filiales du groupe.

- ▀ Le savoir-faire innovation de services : le groupe sait monter des offres sur mesure, correspondant aux préoccupations des clients, prioritairement des élus.

Ces trois compétences constituent le cœur du métier de Suez. L'organisation est pensée pour que ces compétences clés irriguent l'ensemble du groupe.

Les modes d'organisation pour organiser ce transfert sont variés. En général, ils prennent la forme d'un ensemble de mécanismes de coopération qui se superposent à la structure hiérarchique verticale segmentée permanente. Ces mécanismes de coopération sont multifonctionnels, horizontaux, intégratifs et, le plus souvent, temporaires. Ils sont associés à un projet et non pas à une responsabilité fonctionnelle ou hiérarchique, et prennent souvent la forme d'équipe ou de groupe de travail.

Aux mécanismes de coopération, il faut également ajouter un esprit de groupe fort, du fait d'une culture partagée. Celle-ci favorise la coopération entre les filiales autant que la structure d'organisation.

EXPLOITER LES PROCESSUS TRANSVERSES

L'approche traditionnelle des organisations met l'accent sur la spécialisation fonctionnelle. L'entreprise est conçue comme un ensemble de fonctions séparées : la recherche, la production, la logistique, le commercial, le marketing, le service après-vente. On recherche la performance de l'ensemble à travers une optimisation de chacune de ses fonctions.

Ce mode d'organisation remonte au principe de spécialisation des tâches d'Adam Smith : les hommes travaillent plus efficacement lorsqu'ils ont une tâche simple à exécuter. Toutefois, les tâches simples exigent des processus complexes pour les regrouper.

Un processus est un ensemble d'activités rassemblées autour d'un objectif commun, par exemple : développer un nouveau produit, assurer la facturation, etc. Les processus sont donc une combinaison de faire et de savoir-faire distincts, permettant de fournir un résultat matériel ou immatériel, objectif commun à toutes les activités qui les composent.

Aussi, pendant plus de deux cents ans, les entreprises ont accepté l'inefficacité, les inconvénients et les coûts associés à des processus complexes pour recueillir les avantages liés à la simplicité des tâches.

Cette conception est aujourd'hui remise en cause radicalement : les exigences de qualité, de rapidité et de coût conduisent à une démarche exactement inverse. Il s'agit de simplifier les processus en enrichissant les tâches, en décentralisant les pouvoirs de décision, en regroupant des acteurs complémentaires autour d'une même finalité. Ainsi, à la spécialisation par fonction doit se substituer une vision de l'organisation à travers quelques grands processus transverses aux différentes fonctions.

Les compétences clés sont très souvent associées à des processus transverses qui présentent un caractère unique et apportent une valeur supérieure au client.

La concurrence autour des compétences clés conduit donc à identifier ces processus stratégiques déterminants pour le succès à long terme, à les piloter au niveau du groupe, et à investir lourdement sur eux pour en retirer une rentabilité sur le long terme.

TRANSFORMER L'ENTREPRISE EN ORGANISATION APPRENANTE

L'approche par les ressources et compétences met en évidence que la plupart des avantages concurrentiels reposent désormais sur les ressources intangibles, notamment sur des savoirs et des connaissances.

Ces compétences collectives se développent dans l'interaction entre acteurs. Les politiques de réduction de la durée du cycle d'innovation reposent sur l'efficacité des mécanismes d'intégration et de coordination entre spécialistes et sur le degré d'autonomie des équipes de projets par rapport aux dirigeants des grandes fonctions.

Le développement simultané, ou la concurrence, impliquent une intensification des échanges d'informations entre spécialistes, dès les premières phases de projets. Cela est favorisé par la création d'équipes plurifonctionnelles autonomes.

D'où l'émergence d'organisations apprenantes, qui sont flexibles, ouvertes, communicantes, créatives, globalisantes et intégrées. Dans ces organisations apprenantes, les leaders sont des concepteurs, entraîneurs, formateurs ou serviteurs, qui concourent à la formation d'une vision partagée de la firme et de son devenir, et à la construction d'une ambition commune.

D'UN COUP D'ŒIL

UNE APPROCHE NOUVELLE ET EXHAUSTIVE : LE MODÈLE DELTA

Choix du
positionnement
stratégique

Le meilleur produit
La meilleure solution client
Le verrouillage du système

Détermination
du « cap
stratégique »

Mission
Structure de l'industrie
Position concurrentielle
Actions stratégiques clés

Élaboration
du *business
model*

Innovation
Efficacité opérationnelle
Choix des clients cibles
Processus d'adaptation

Mise
en œuvre

Moyens de mesure
Expérimentation
Feed-back

Chapitre 3

Une approche nouvelle et exhaustive : le modèle Delta

Modèle
Delta

« Simple ne veut pas dire facile. »

Jack Welch

Le modèle Delta, développé à la MIT Sloan School of Management¹, est le plus récent des nombreux « modèles » de réflexion stratégique.

Il constitue un cadre de travail et de réflexion particulièrement intéressant, car il présente trois avantages essentiels :

- il est relativement simple conceptuellement ;
- il est très « parlant », une équipe de direction pouvant positionner très rapidement son entreprise (ou sa *strategic business unit*) ;
- il est exhaustif car il intègre et réconcilie l'ensemble des approches de ses principaux prédécesseurs tels que Michael Porter, Prahalad et Hamel ou Fred Wiersema.

D'un point de vue pratique, il permet :

- de focaliser les analyses et les mettre en perspective ;
- de réfléchir de manière structurée à leur signification pour l'entreprise.

1. Le groupe Delta, à l'origine de ce travail dans les années 1990, était composé d'un certain nombre de dirigeants de grandes sociétés (telles que ABB, GM, Merck, National Westminster Bank, Siemens, Unilever...) ainsi que de professeurs de la Sloan. Leurs travaux ont été publiés dans de nombreuses revues, telles que la *Sloan Management Review* (Vol 40, N° 2, p. 11-28, 1999) et l'*European Management Journal* (Vol. 9, N° 4, p. 379-391, 2001) et surtout sous la forme d'un livre par Arnaldo C. Hax et Dean L. Wilde II : *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*, Palgrave 2001. Arnaldo C. Hax a publié depuis, une séquelle intitulée : *The Delta Model : Reinventing Your Business Strategy*, Springer, 2010.

Figure 54

Le modèle Delta ramène les stratégies de base à trois grands types de positionnement

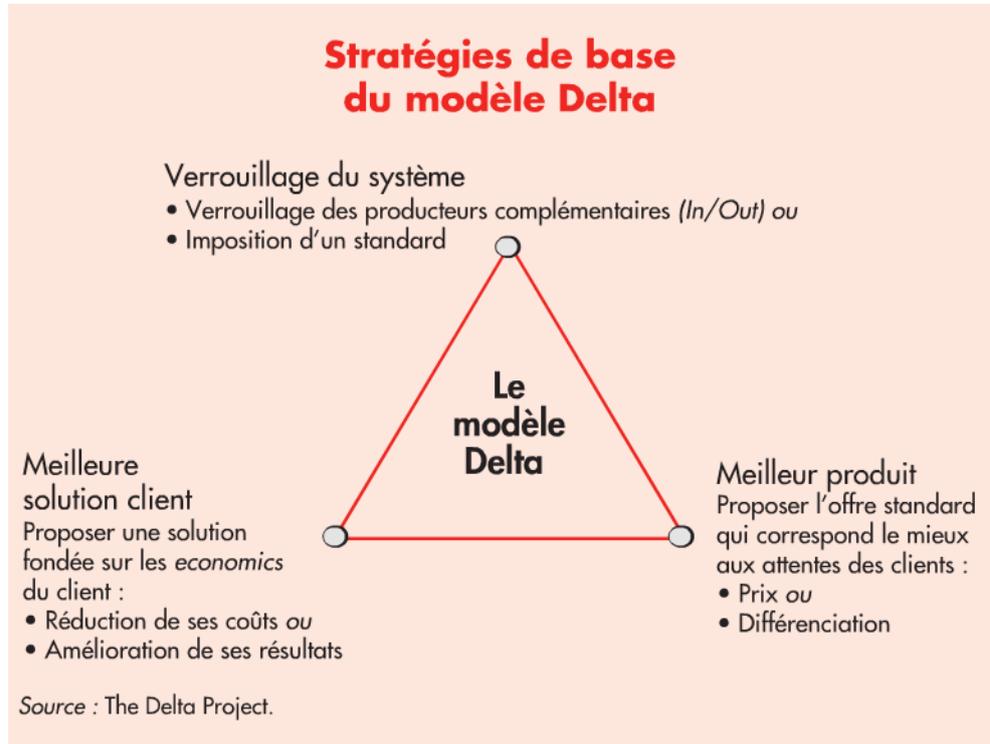
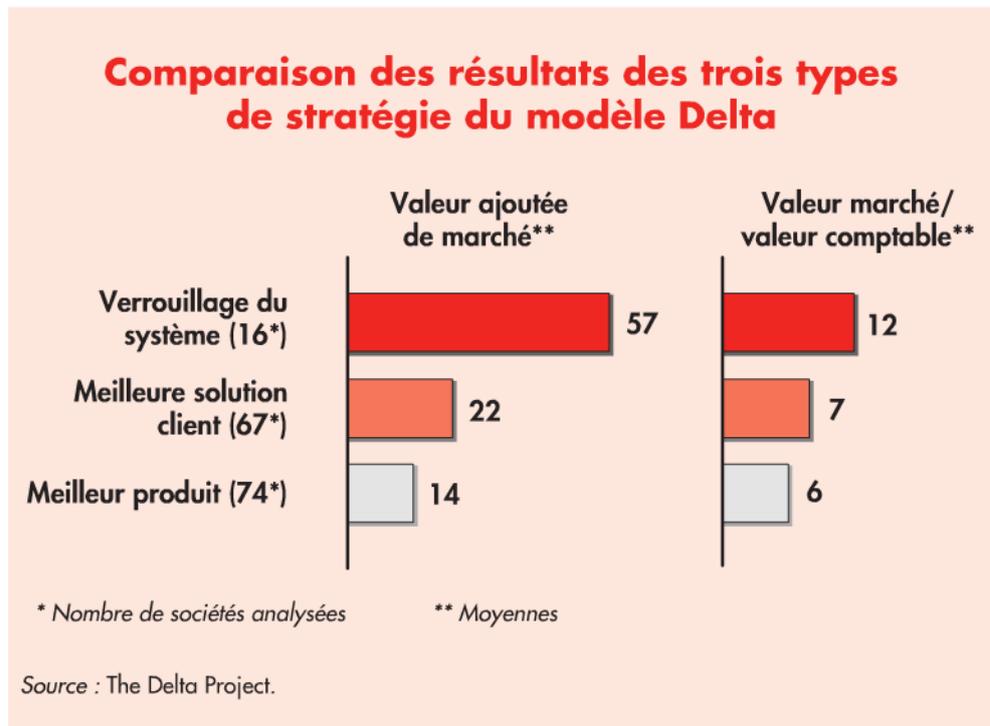


Figure 55

La stratégie traditionnelle du meilleur produit est celle qui crée le moins de valeur pour l'actionnaire



CHOIX DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

« L'aspect révolutionnaire du modèle Delta, c'est que, aujourd'hui, vous n'avez pas à déclarer la guerre à qui que ce soit pour gagner en affaires. »

Ed Jerger

Le modèle Delta ramène les stratégies de base d'une entreprise ou d'une *SBU*¹ à trois grands types de positionnement qui demandent des ressources et des compétences différentes pour réussir :

- **Le meilleur produit (*best product*)**. Ce positionnement correspond à la forme classique de la concurrence. Il consiste à attirer le client grâce aux prix les plus bas possible ou des caractéristiques uniques qu'il ne peut trouver ailleurs. L'attention de l'entreprise est focalisée sur les concurrents (à battre) et sur ses produits (à produire moins cher ou à différencier).
- **La meilleure solution client (*total customer solution*)**. C'est l'inverse du positionnement précédent. Ici, l'entreprise focalise tous ses efforts vers ses clients, pour mieux les comprendre et développer des solutions qui renforceront les liens avec ces derniers. Pour réaliser ce projet, l'entreprise s'efforce de leur fournir un ensemble cohérent de produits et de services qui leur permettront d'accroître leur potentiel de création de valeur.
- **Le verrouillage du système (*system lock-in*)**. C'est l'option la plus ambitieuse. Elle consiste à situer l'entreprise dans son contexte le plus large, incluant, outre elle-même, ses fournisseurs, ses clients et, surtout, les fournisseurs de produits ou services complémentaires aux siens de manière à contrôler le *business system* complet (*Figure 54*).

Les travaux de Hax et Wilde ont montré, sur un large échantillon d'entreprises (plus de 150), que la stratégie de verrouillage du système produit les meilleurs résultats pour l'actionnaire alors que la stratégie traditionnelle, celle du meilleur produit, est la moins performante (*Figure 55*).

1. L'application du modèle Delta se fait pour une activité homogène, ce qui implique d'avoir procédé préalablement à une segmentation stratégique des activités d'une entreprise lorsqu'elle couvre plusieurs segments.

Figure 56

La stratégie du meilleur produit comprend deux options distinctes

Premier type de positionnement : le meilleur produit	
Option : coût plus faible	Option : différenciation
<p>EXEMPLES</p> <p>Micro-ordinateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dell, Gateway • XO-1 à 100\$ <p>Télécommunications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Free <p>Automobile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dacia Logan, Sandero • Tata Nano <p>Compagnies d'aviation</p> <ul style="list-style-type: none"> • SouthWest Airlines, JetBlue • easyJet, Ryanair <p>Transport maritime</p> <ul style="list-style-type: none"> • SpeedFerries <p>Équipement de la maison</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikea <p>Distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> • Walmart <p>Sidérurgie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nucor 	<p>Micro-ordinateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apple Macintosh • iPod, iPad <p>Télécommunications</p> <ul style="list-style-type: none"> • iPhone • Skype <p>Internet</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESPN, CNNsi.com, • CBSsportline.com <p>Automobile</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espace, Twingo, Avantime, Vel Satis <p>Équipement de la maison</p> <ul style="list-style-type: none"> • Knoll, Mobilier International • Bang & Olufson <p>Produits de luxe</p> <ul style="list-style-type: none"> • Château Lafite, Dom Pérignon • Rolls Royce, Bentley • Nespresso
Sources : The Delta Project, JBC.	

PREMIER TYPE DE POSITIONNEMENT : LE MEILLEUR PRODUIT

La stratégie du meilleur produit, la plus couramment adoptée, représente la forme classique de la concurrence, mais l'expérience a prouvé qu'elle n'est pas nécessairement la plus performante.

C'est Porter qui l'a popularisée dans les années 1980, en énonçant que, pour être concurrentielle, une entreprise avait deux possibilités : produire moins cher que ses concurrents ou différencier ses produits de ceux de ces derniers. En conséquence, pour Porter, la stratégie d'une entreprise est essentiellement centrée sur ses produits et consiste à se battre contre ses concurrents – ce qui ne veut pas dire chercher leur perte –, engager des bras de fer avec ses clients et ses fournisseurs grâce à son pouvoir de négociation et créer des obstacles à l'entrée pour de nouveaux concurrents éventuels. En un mot, c'est la guerre avec le reste du monde.

Dans les années 1990, Prahalad et Hamel introduirent le concept des compétences clés. Il s'inspire, en particulier, des théories de Ricardo¹ et défend l'idée que le succès de l'entreprise dépend de sa capacité à utiliser ses ressources et ses compétences ; toutefois, cette approche est ambiguë (comment définir ce qui est clé ou non dans un métier donné ?) et de nouveau centrée sur les capacités internes de l'entreprise elle-même².

Le positionnement traditionnel parut dépassé aux auteurs du modèle Delta qui recherchèrent d'autres schémas plus prometteurs. Il est d'ailleurs intéressant de noter que leur premier chapitre s'intitule « *The End of Conventional Wisdom* » !

Regardons plus en détail ce que signifient les deux options de la stratégie du meilleur produit (*Figure 56*) :

- ▶ coût le plus faible ;
- ▶ différenciation.

1. David Ricardo, économiste anglais du début du XIX^e siècle.
2. Voir le chapitre précédent.

Coût le plus faible

« *Le low cost bouscule les frontières établies. Chaque produit est pour ainsi dire mis à nu, dépouillé de ses attributs annexes pour n'en retenir que le cœur, c'est-à-dire la fonction essentielle...* »

Emmanuel Combe

Cette option doit permettre à l'entreprise d'accroître ses parts de marchés grâce à :

- ▶ des **produits standardisés**, des commodités livrées en vrac ;
- ▶ des **clients génériques, nombreux, anonymes** ;
- ▶ une **focalisation sur les concurrents**, à égaler ou à surpasser, avec des produits *me-too*, des guerres de prix ;
- ▶ des **avantages économiques** à rechercher dans les coûts de production, la *supply chain*, les économies d'échelle ;
- ▶ une innovation limitée à l'amélioration des processus.

Voyons un certain nombre d'exemples significatifs :

▶ **Transport maritime**

L'évolution du transport maritime après la Seconde Guerre mondiale est un des premiers exemples. Des armateurs grecs tels qu'Onassis achetèrent des navires démobilisés par la marine américaine, puis construisirent des pétroliers de plus en plus gros pour réduire les coûts de transport.

L'un des moyens clés pour réduire les coûts du transport maritime consiste à utiliser des pavillons de complaisance, c'est-à-dire l'immatriculation d'un navire dans un pays qui permet à des propriétaires étrangers de placer leur bateau sous leur juridiction. Les armateurs choisissent ce pavillon pour son caractère peu contraignant, en matière de fiscalité, de sécurité du navire ou de droit du travail auquel est soumis l'équipage. En 2001, 63 % de la flotte mondiale de marine marchande naviguait sous pavillon de complaisance (par exemple les navires grecs représentaient 72 % des navires sous pavillon chypriote, 55 % des navires sous pavillon maltais, etc.).

▶ **SpeedFerries**

Le modèle des *low cost* aériens a été adopté par cette compagnie de ferries, créée par le Danois Curt Stavis, qui exploite, depuis mai 2004, une ligne transmanche à partir de Boulogne. Elle met Douvres à cinquante minutes, soit dix à quarante minutes de moins que ses concurrents et applique plusieurs des principes des *low cost* :

- tous ses salariés – 120 à ce jour – sont multitâches, c'est-à-dire qu'ils peuvent être d'abord à l'accueil, puis au bar et finir la journée par le ménage !
- les réservations sont prises à 90 % sur Internet ;
- les tarifs dépendent du taux de remplissage et non de la durée du séjour.

SpeedFerries a mis en service un deuxième navire en 2005 lui permettant de transporter 1 million de voitures.

Corsica Ferries suit le même modèle, avec des frais fixes réduits au minimum, une rotation rapide des navires, l'arrimage dans des ports secondaires comme Nice et Toulon, des offres imbattables à 5 euros...

► La sidérurgie avec Nucor

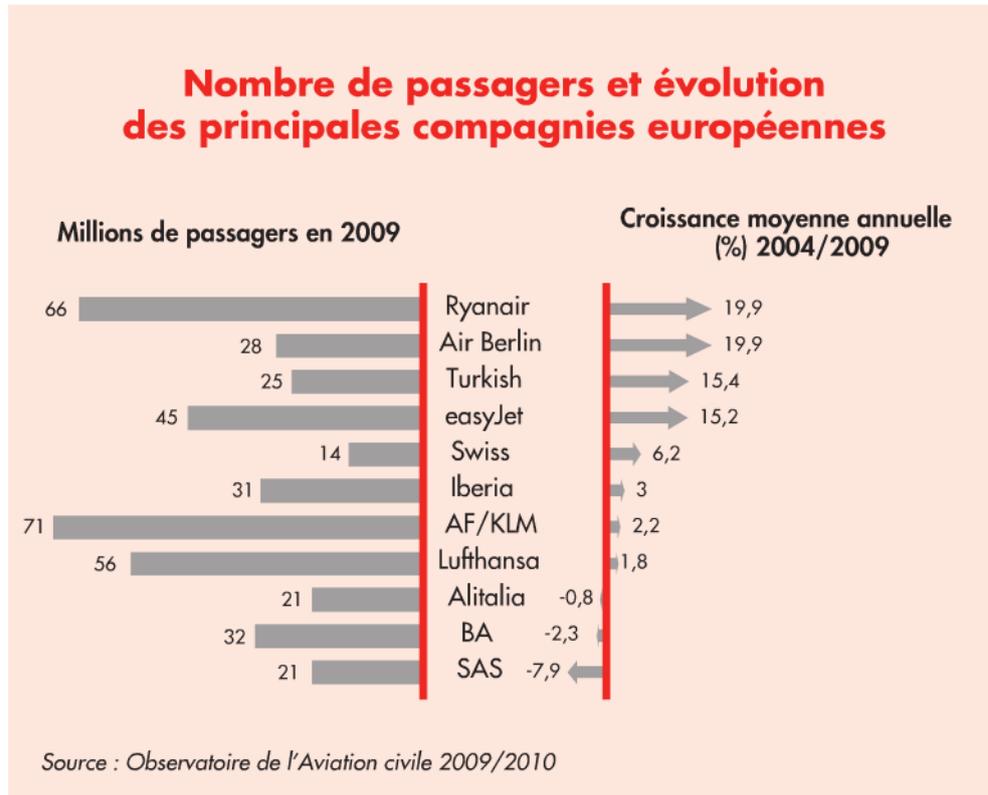
Les coûts à la tonne d'acier de Nucor sont inférieurs de 40 à 50 dollars à ceux de ses concurrents, même les plus modernes, alors que son chiffre d'affaires par employé est plus de deux fois supérieur¹.

Le principe peut s'appliquer à de nombreux produits, citons en vrac :

- Voitures : Dacia (Renault), Nano (Tata), Granta (Avtovaz).
- Hard discount alimentaire : Aldi, Dia, Leader Price, Netto (les Mousquetaires).
- Fleurs : Happy (Monceau Fleurs).
- Textiles : Vêti (les Mousquetaires).
- Produits high-tech : Archos.
- Distribution de produits high-tech : CDiscount.com, Grosbill.com, MacWay.fr, RueduCommerce.com.
- Train : iDTGV.
- Croisières : easyCruise.
- Hôtellerie : easyHotel et Koudou (Nouvelles Frontières), Formule 1.
- Taxis : EasyTake, EcoCab.
- Mobilier : L'inventaire, Faillitaire.
- Cuisines : Aviva.
- Terrains et maisons : Maisons Erika (Bouygues).
- Agence immobilière : EffiCity.
- Services financiers : Boursorama (Société Générale).
- Assurances : Direct assurance (Axa), Libernet et Aloa Assurances (Covéa).
- Distribution d'essence : Elf (Total), Esso Express.
- Esthétique et coiffure : Body'Minute, Epil Center, Tchic Coiffure, Coiff&Co, Self'Coif.

1. Le lecteur intéressé par une description détaillée de la stratégie de Nucor se réfèrera avec profit au livre d'Arnoldo C. Hax et Dean L. Wilde II, *The Delta Project*.

Figure 57
 La croissance des *low cost* est spectaculaire



Pour une grande partie de ces activités, la vente en ligne sur Internet représente un atout essentiel. Mais, comme on peut le deviner, l'avantage pour certaines de ces activités ne sera que marginal ; c'est l'état d'esprit qui compte.

Le cas des compagnies d'aviation low cost¹

Le concept des compagnies *low cost* est né aux États-Unis il y a quarante ans avec la pionnière, SouthWest Airlines, fondée en 1971 et bénéficiaire sans discontinuer depuis quarante ans !

Les compagnies à bas coûts ont connu une croissance spectaculaire qui leur a permis de capter rapidement une part importante du trafic aérien. Ainsi, avec aujourd'hui 120 millions de passagers, SouthWest est devenue, non seulement la première compagnie à bas coûts au monde, mais également la deuxième compagnie aérienne américaine. JetBlue, fondée en 2000 avec une seule ligne New York/Floride, dessert maintenant (mi-2011) plus de 70 destinations dans 22 États américains (Porto Rico compris).

En Europe, la création de la première compagnie *low cost* remonte à 1985, avec la fondation, en Irlande, de Ryanair, aujourd'hui deuxième derrière SouthWest et première en Europe avec 67 millions de passagers. easyJet (UK) est plus récente, mais connaît également une croissance exponentielle (45 millions de passagers). Viennent ensuite Air Berlin (Allemagne), Thomsonfly (UK) TUIfly (Allemagne), Norwegian (Norvège), etc. (Figure 57).

En 2010, les *low cost* représentaient 38 % du marché des vols intra-européens (contre 24 % en 2005) et une étude récente² prévoit que leur part pourrait atteindre 50 % à l'horizon 2020 et même 60 % sur les trajets directs. Les relations les plus développées sont l'Espagne/UK qui représente 12 % de l'offre totale européenne de sièges par les *low cost*. Viennent ensuite l'Allemagne/Espagne (8 %), l'Irlande/UK (6 %) et la France/l'UK (5 %).

1. Ou compagnies à bas coûts, à ne pas confondre avec les *low fare* c'est-à-dire à bas prix, dont les coûts ne sont pas forcément moins élevés que ceux des compagnies traditionnelles et qui ont souvent connu de graves difficultés les conduisant généralement à la faillite (exemple : ATA Airlines).

2. Du cabinet britannique York Aviation.

Figure 58
En sept ans, le trafic français des *low cost* a quintuplé, easyJet et Ryanair s'en adjugeant plus des deux tiers

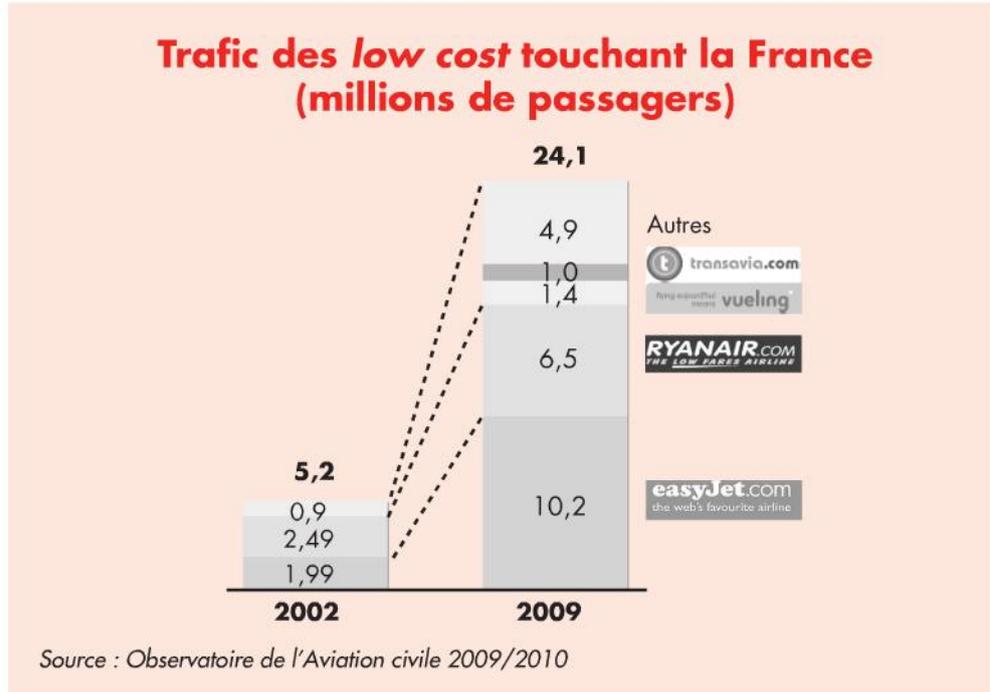


Figure 59
En neuf ans, les *low cost* ont décuplé leur chiffre d'affaires français

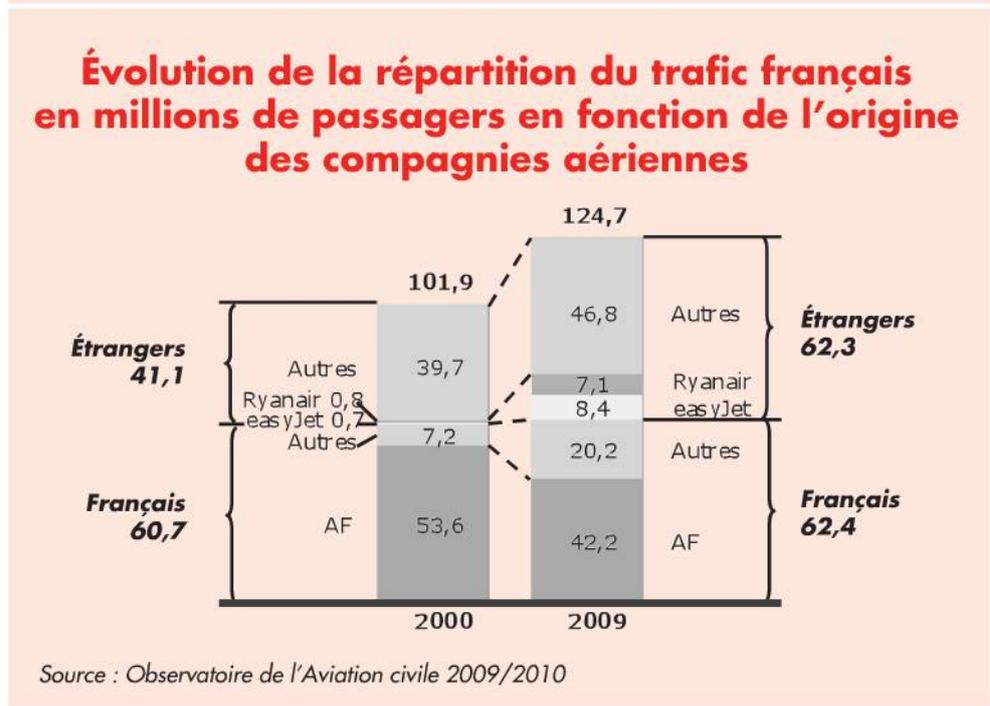


Figure 60
Le prix moyen des billets *low cost* est très bas



Au total, 31 compagnies *low cost* touchent la France. Elles représentent déjà 20 % du trafic français¹ et 30 % dans les régions (*Figures 58 et 59*). Rien ne semble pouvoir les arrêter, en particulier en France sur les aéroports régionaux où l'emprise d'Air France est moins forte qu'à Paris.

Les *low cost* ont également séduit les hommes d'affaires en ces périodes de crise et leur part de la clientèle affaires grandit plus vite encore que leur trafic global, principalement sur les lignes qui relient les grandes métropoles. Cette clientèle est attirée, non seulement par les prix, mais également par le gain de temps que leur procure le *Web checking*, la ponctualité et le faible taux de perte de bagages.

Enfin, on notera que les *low cost* sont en train de remplacer les *charters* moyen-courriers, en particulier pour les vols Nord-Sud qui, en hiver, emmènent les passagers vers la Méditerranée.

Une culture de coûts réduits au minimum

La stratégie de ces compagnies consiste essentiellement à considérer que leur ennemi, ce n'est pas la concurrence mais les coûts. Ils cherchent donc à réduire leurs coûts au strict minimum, par tous les moyens, jusqu'à 60 % de moins qu'une compagnie traditionnelle ; cela leur permet de proposer des prix particulièrement peu élevés (*Figure 60*).

Parmi leurs points communs, on retrouve :

LE SERVICE MINIMUM

- ▶ Une seule classe, sans réservation de siège, avec réduction à leur plus simple expression des prestations à bord (*no-frills*, c'est-à-dire, en fait, le transport et rien d'autre). Les passagers doivent payer pour tous les services supplémentaires — repas, sandwiches, snacks, boissons — vendus par un personnel de bord rémunéré à la commission². Ils doivent aussi, souvent, supporter la publicité...
- ▶ Un système de réservation efficace et peu coûteux par Internet (94 % des ventes de Ryanair), éliminant les commissions d'agent. En effet, le coût d'une réservation par Internet est de l'ordre de 1 euro, contre 10 euros pour une réservation par un agent³.

1. Contre 25 % en Europe en raison de leur sous-représentation à Paris.

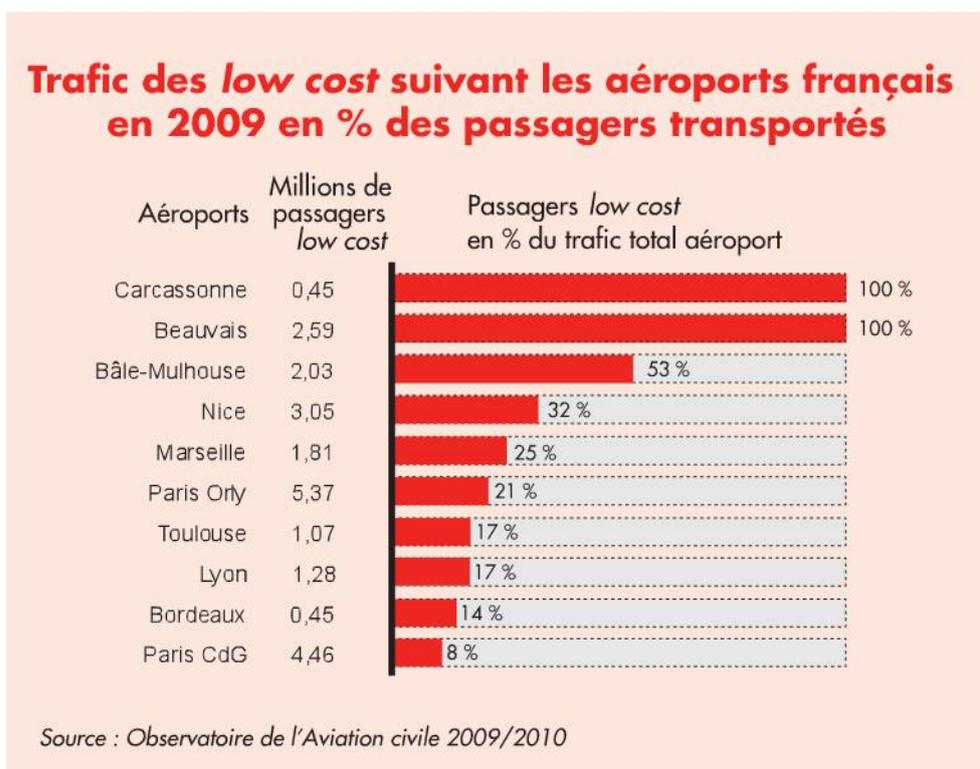
2. La facturation des services annexes représente 25 % du chiffre d'affaires de Ryanair.

3. Ryanair fait payer 45 € pour imprimer sa carte d'embarquement à l'aéroport, plus cher que la plupart des billets !

Figure 61
Plus d'une soixantaine d'aéroports français accueillent déjà les *low cost*



Figure 62
Les *low cost* représentent souvent une part importante du trafic des aéroports régionaux



- Des dessertes point à point, évitant d'avoir à traiter le problème des correspondances, et vols de moins de trois heures¹.

L'UTILISATION D'AÉROPORTS SECONDAIRES, AUX TAXES D'ATTERRISSAGE MOINS ÉLEVÉES ET MOINS ENCOMBRÉS

Évidemment, cela augmente souvent le prix du transfert pour le passager. Dans de nombreux cas, les *low cost* représentent une part très importante du trafic local, ce qui leur permet d'y faire « la pluie et le beau temps » (Figures 61 et 62).

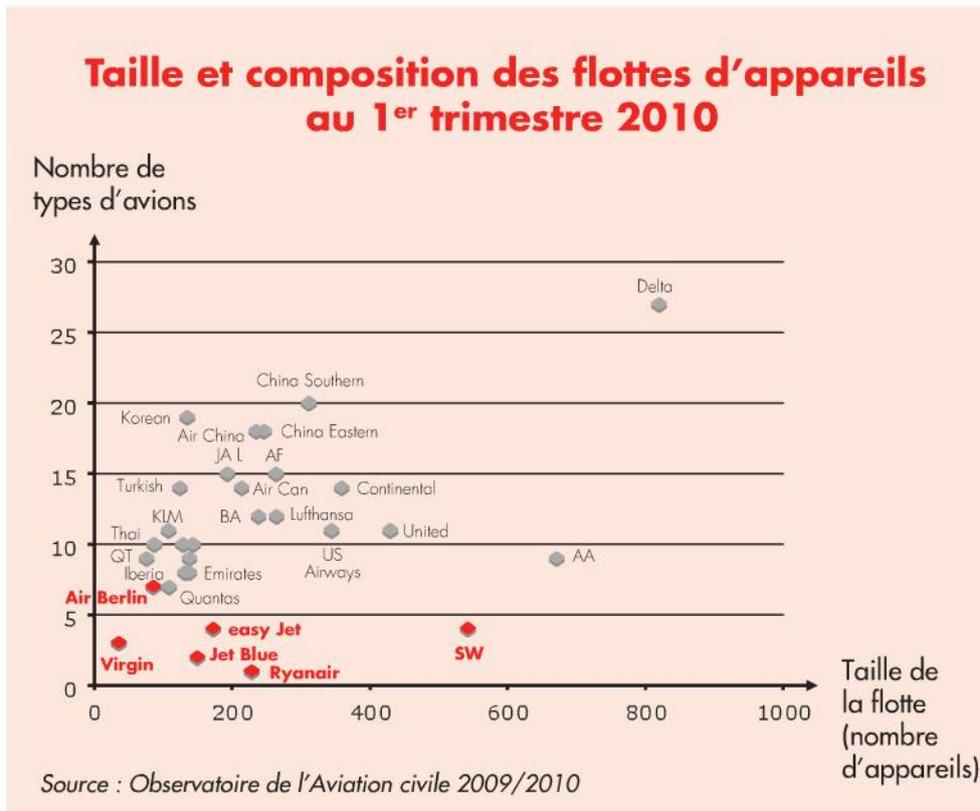
Dans les plus petits aéroports, cela peut être très bénéfique ou, à l'inverse, tragique. Ainsi :

- Figari a vu son trafic doubler en un an grâce à l'arrivée d'easyJet.
- Angoulême et Pau ont vu leur fréquentation s'effondrer lorsqu'ils ont refusé d'accepter les exigences financières de Ryanair, Angoulême passant de 27 500 passagers à zéro et Pau de 170 000 à 7 500 ! Ces passagers ont, bien entendu, été récupérés par les aéroports voisins.

Dans les grands aéroports, les *low cost* utilisent des terminaux plus « spartiates », souvent construits spécialement, comme à Marseille. Ce nouveau terminal a dopé le trafic qui avait considérablement souffert de l'ouverture de la liaison TGV Paris-Marseille en trois heures, et permis de créer plusieurs centaines d'emplois nouveaux.

1. Les compagnies à bas coûts ont aussi révolutionné la tarification du transport aérien en imposant la pratique de l'aller simple, alors que les compagnies traditionnelles continuaient à favoriser les allers et retours ! De plus, leur grille tarifaire propose des billets particulièrement bon marché, mais non remboursables et non modifiables.

Figure 63
 Les *low cost*
 n'ont que très
 peu de types
 d'appareils



L'UTILISATION INTENSIVE DES ACTIFS

L'une des clés de la réussite des *low cost* est leur utilisation des actifs :

- ▶ *Uniformisation de la flotte*, avec un seul type d'avion, principalement des Boeing 737-200 et 300 ou des Airbus A 319 et 320 afin de diminuer les coûts de maintenance et de gestion des pièces détachées ainsi que de formation du personnel. Aujourd'hui, les *low cost* représentent un énorme potentiel d'achat pour Boeing et Airbus, ce qui leur permet d'obtenir de bonnes conditions (même en *leasing*). La principale compagnie *low cost* indienne, IndiGo¹, a d'ailleurs passé la commande la plus importante de l'histoire de l'aéronautique en nombre d'appareils² (Figure 63).
- ▶ *Taux de remplissage* très élevé, entre 80 et 95 % en moyenne contre parfois 60 à 70 % pour les compagnies traditionnelles, et rangées de sièges plus serrées³.
- ▶ *Rotations très rapides*, en moyenne de 25 minutes à Beauvais contre une heure quinze à Orly ! Pour y parvenir :

 - Les passagers sont encouragés à « voyager léger » et à n'avoir que des « bagages cabine ». Ryanair accepte ainsi 10 kg de bagages à main au lieu de 7 et easyJet impose simplement comme limite que le passager puisse porter son bagage et le mette lui-même en place en cabine. Cela contribue aussi à réduire la manipulation des bagages qui représente le tiers des coûts aéroportuaires⁴.
 - L'enregistrement ferme 30 à 40 minutes avant le décollage, et il n'est pas question d'attendre les retardataires !
 - Les passagers doivent rejoindre l'avion à pied sur le tarmac, quelles que soient les conditions météorologiques, et les sièges ne sont pas attribués.
- ▶ *Journées plus longues*

Enfin, les avions volent davantage : 12 heures par jour chez easyJet, contre 8 pour les compagnies classiques. Quant aux pilotes, ils volent 850 heures par an, contre 350 chez British Airways !

1. Qui n'a commencé à voler qu'en 2006 et n'offre que des vols intérieurs.

2. 180 Airbus A 320 pour près de 13 milliards d'euros !

3. Ryanair a même envisagé de faire voyager les passagers debout, afin d'améliorer la capacité des avions, ce qui permettrait d'embarquer 40 % de passagers supplémentaires et réduirait le coût de 20 % pour la compagnie !

4. Un bagage en soute coûte 15 euros supplémentaires chez Ryanair.

Figure 64
 Les compagnies *low cost* payent nettement moins leur personnel navigant

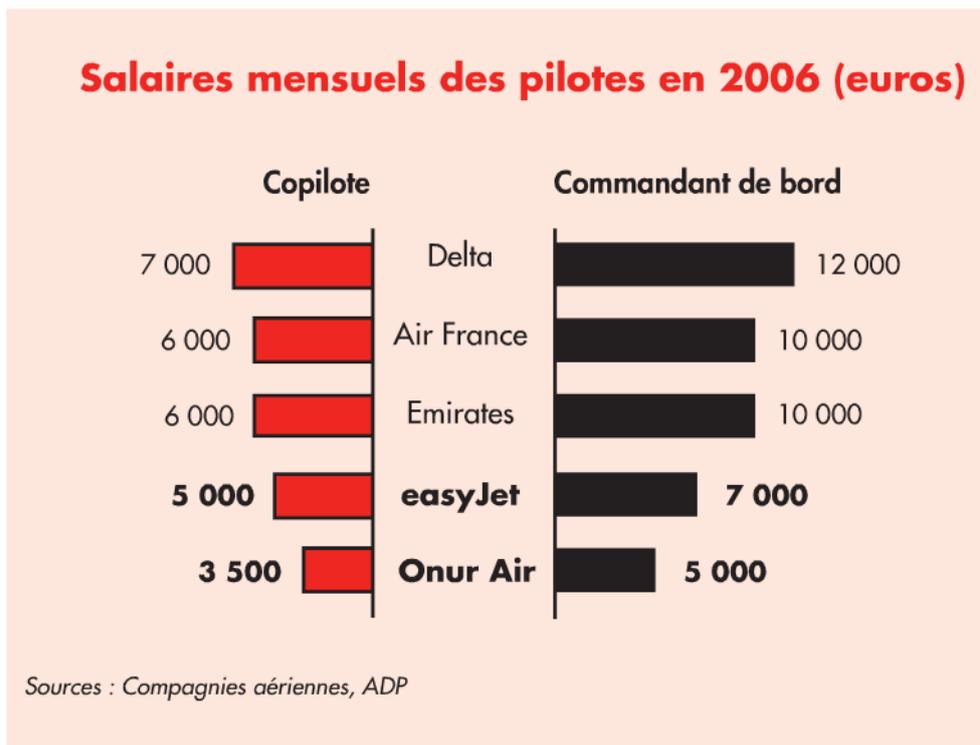
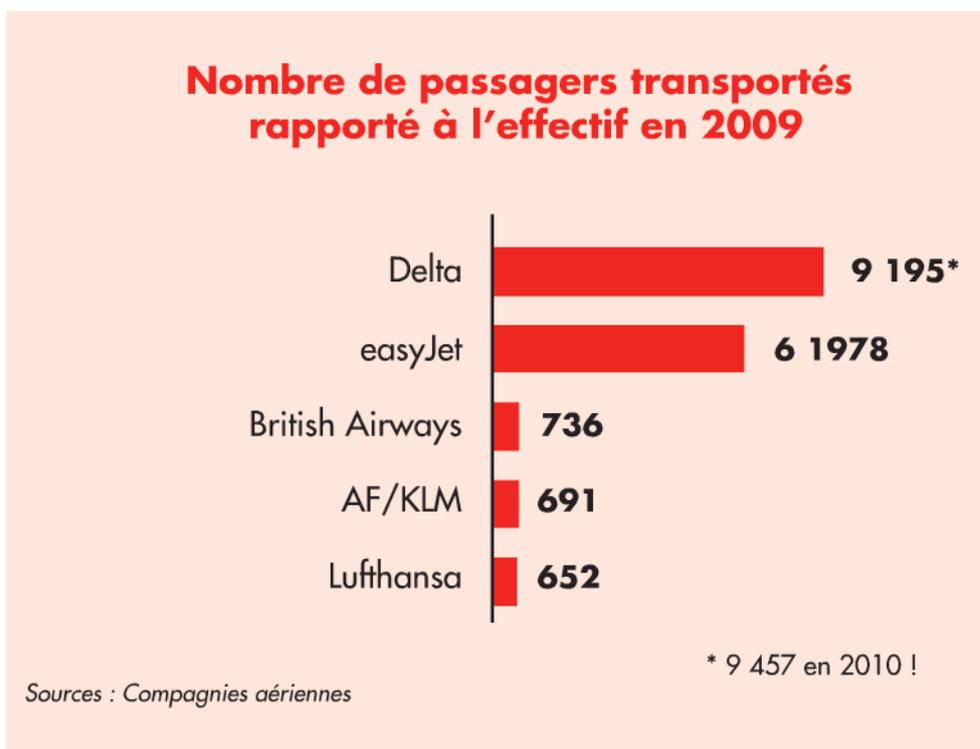


Figure 65
 Par rapport aux compagnies classiques, les *low cost* transportent dix fois plus de passagers par employé



UN PERSONNEL MOINS NOMBREUX ET POLYVALENT

► *Moins de personnes par avion*

JetBlue emploie 70 personnes en moyenne par avion, et SouthWest, 75, à comparer à plus de 100 pour une compagnie traditionnelle.

► *Un personnel polyvalent*

Le personnel de bord (non syndiqué...) assure le nettoyage de l'avion, et même les pilotes leur prêtent parfois main-forte.

► *Des salaires moins élevés (Figure 64).*

La productivité par employé est ainsi phénoménale, huit fois plus élevée chez Ryanair que chez Lufthansa par exemple (Figure 65).

Et le coût du personnel n'est que de 14 % du chiffre d'affaires chez Ryanair, contre 31 % chez Air France.

L'UTILISATION DU REVENUE MANAGEMENT

Cet outil de base sert à protéger et améliorer ses revenus. En bref, il part de l'observation évidente que :

- Lorsque la demande est forte, un avion se remplit rapidement et il est facile de vendre tous les sièges à un prix moyen élevé.
- Inversement, lorsque ce remplissage devient difficile, à certaines périodes ou pour certains créneaux horaires, il vaut mieux vendre les sièges moins chers pour augmenter le remplissage.

Il faut donc continuellement ajuster l'offre. Ce système s'appelle le *yield management* ou *revenue management* et est propre à toutes les activités qui vendent des produits non stockables (transport, hôtellerie, *tour operators*, etc.). Il suppose la combinaison de trois moyens : un système de *pricing* cohérent, une équipe de spécialistes très pointus et un logiciel ultra-spécialisé.

C'est ce système qui explique les variations très importantes que l'on constate d'un jour à l'autre, ou même d'une heure à l'autre.

Évidemment, les passagers, habitués à tous les avantages des compagnies traditionnelles, ont tendance à récriminer avec, par exemple, des centaines de témoignages négatifs sur Facebook concernant des retards, des vols annulés, le paiement pour la moindre chose à bord ou l'impossibilité de trouver un responsable de la compagnie auquel parler en cas de problème.

Figure 66
Le bénéfice sur un billet d'avion est peu élevé et très sensible au coût du carburant

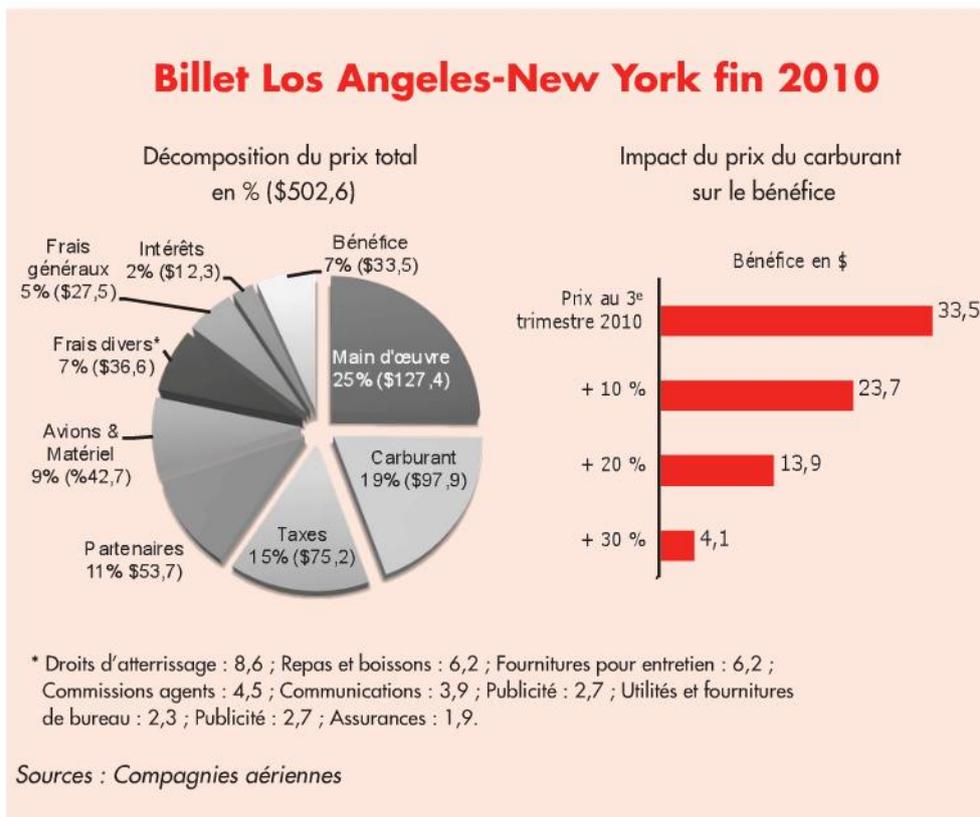
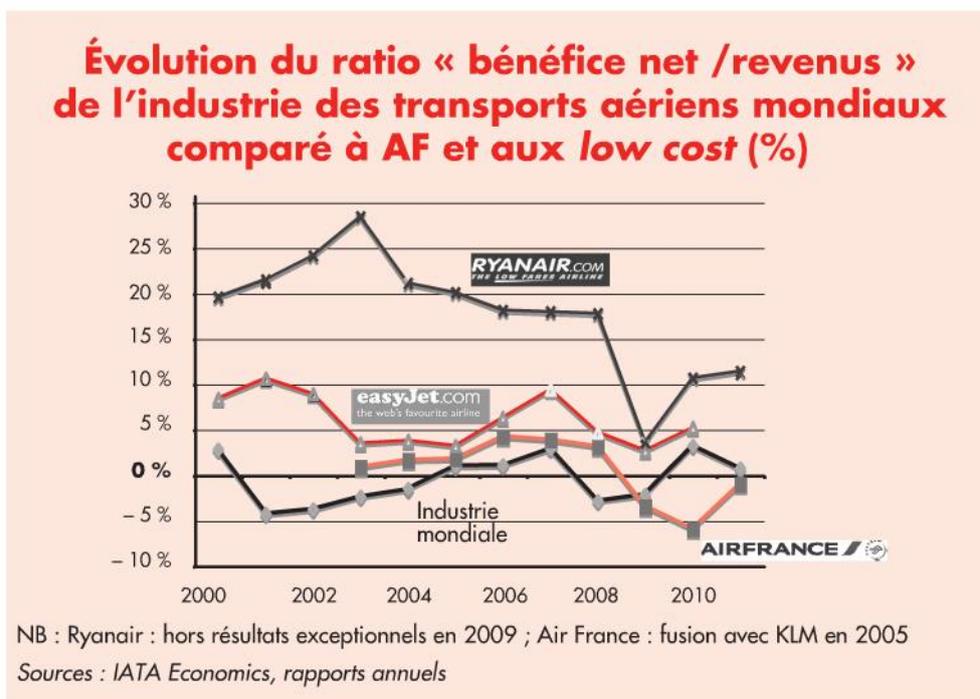


Figure 67
Même si leurs résultats décroissent, les *low cost* sont toujours largement bénéficiaires



Par ailleurs, ils se plaignent souvent de la différence entre le prix d'appel affiché d'un trajet et son prix réel qui comprend les taxes et des frais et suppléments ajoutés automatiquement¹ ou non², éventuellement détaillés sur le site Internet, mais d'une manière peu évidente... sans compter le temps nécessaire et le coût supplémentaire pour atteindre l'aéroport ou en revenir. Imperturbables, les compagnies *low cost* promettent d'améliorer les choses mais n'en font qu'à leur tête et... leur part de marché continue à augmenter !

Une sensibilité apparemment moindre au coût du carburant

Un des coûts sur lequel les *low cost* ont peu d'influence est celui du carburant qui représente en moyenne le deuxième poste de coût pour une compagnie traditionnelle, derrière la main-d'œuvre, donc le premier coût pour les *low cost* (Figure 66).

Les compagnies *low cost* sont donc affectées au même titre que les compagnies traditionnelles mais elles ont la possibilité de jouer sur leurs marges, de développer leurs revenus annexes (achats à bord par exemple) et de diminuer leurs capacités, quitte à abandonner certaines destinations. Ryanair s'est même payé le luxe d'« absorber » longtemps cette hausse du prix du carburant sans augmenter ses prix.

Ryanair déclare même qu'un renchérissement persistant des prix du pétrole serait « porteur d'opportunités » pour la compagnie car ses concurrents seraient alors obligés de réduire leurs capacités, voire même de se déclarer en faillite !

Une rentabilité élevée

Tout ceci explique la rentabilité des *low cost*, bien plus élevée que celles des compagnies traditionnelles (Figure 67). Comme le dit si bien Richard Branson : « Une compagnie aérienne à bas prix, bien gérée, cela peut être très profitable. Je pense même que c'est l'avenir pour les vols court et moyen courriers. »

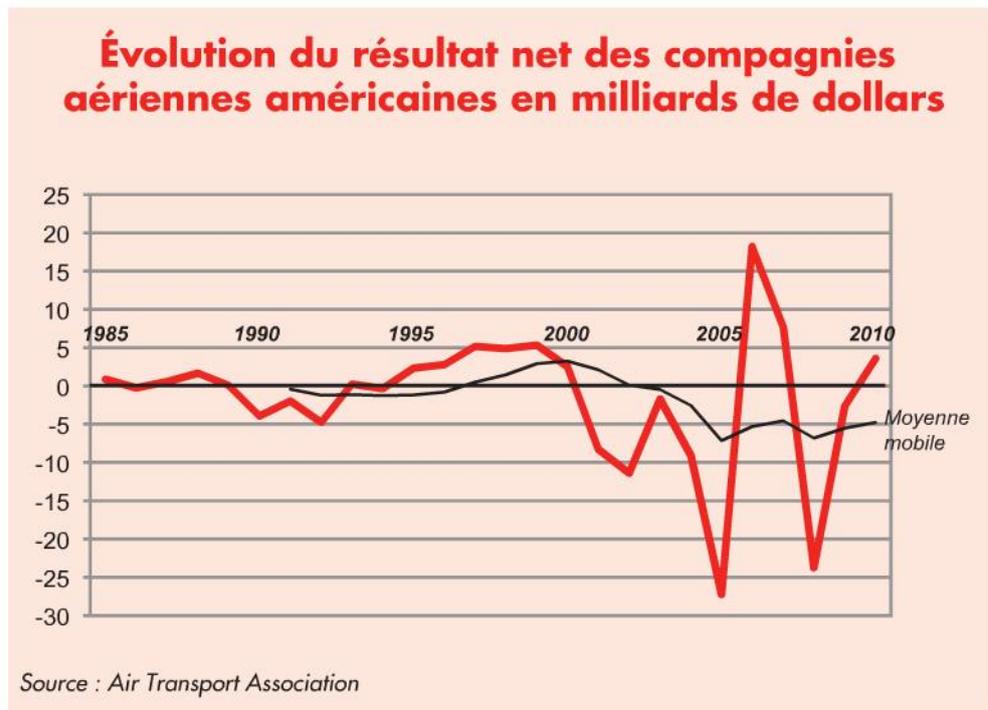
1. Assurance-voyage (15 €), embarquement prioritaire (8 €), paiement par carte de crédit (5 €), etc. Ryanair a même envisagé de faire payer un supplément aux personnes en surpoids et 1 € pour l'utilisation des toilettes... Des améliorations plus spectaculaires que forcément très rentables. Mais la compagnie *low cost* a également parlé de remplacer le copilote par une hôtesse...

2. Bagages supplémentaires par exemple.

Figure 68
Rares sont les *low cost* qui perdent de l'argent



Figure 69
Les résultats des compagnies aériennes sont globalement médiocres et en moyenne négatifs depuis dix ans



En fait, rares sont celles qui ont perdu de l'argent, alors que leurs concurrentes traditionnelles, américaines en particulier, connaissaient des pertes abyssales et plusieurs ont été acculées au dépôt de bilan (United Airlines, US Airways, SwissAir...) (Figures 68 et 69).

Un modèle difficilement applicable aux long-courriers

Le modèle des *low cost*, particulièrement bien adapté aux court/moyen-courriers qui a permis sa réussite, est difficilement applicable aux long-courriers. En effet :

- ▶ Il est difficile de rester huit à douze heures tassé dans un avion sans repas ni distraction.
- ▶ Le différentiel de coût avec une compagnie traditionnelle, qui atteint 50 % pour un court/moyen-courrier, ne pourrait atteindre 30 % dans le cas d'un long-courrier. On ne peut gagner en productivité sur les heures de vol des avions et des navigants en réduisant la durée des escales ou en faisant voler les avions plus longtemps.
- ▶ Un long-courrier sans *hub* n'a pour zone de chalandise que son bassin de population. Il doit donc passer des accords avec d'autres compagnies et le coût des pré-acheminements risque de devenir prohibitif. L'effet réseau est ici déterminant.
- ▶ Les compagnies traditionnelles disposent d'énormes capacités en classes économiques et peuvent réagir très vite en abaissant leurs prix. Or, il est plus difficile de remplir un B 747 ou un A 380 que les avions traditionnellement utilisés par les *low cost*.

Un certain nombre d'essais de lignes long-courriers *low cost* ont été tentés. L'avenir dira s'ils peuvent être rentables.

Figure 70

En un quart de siècle, Ryanair est devenue la première compagnie aérienne européenne, avec une forte rentabilité

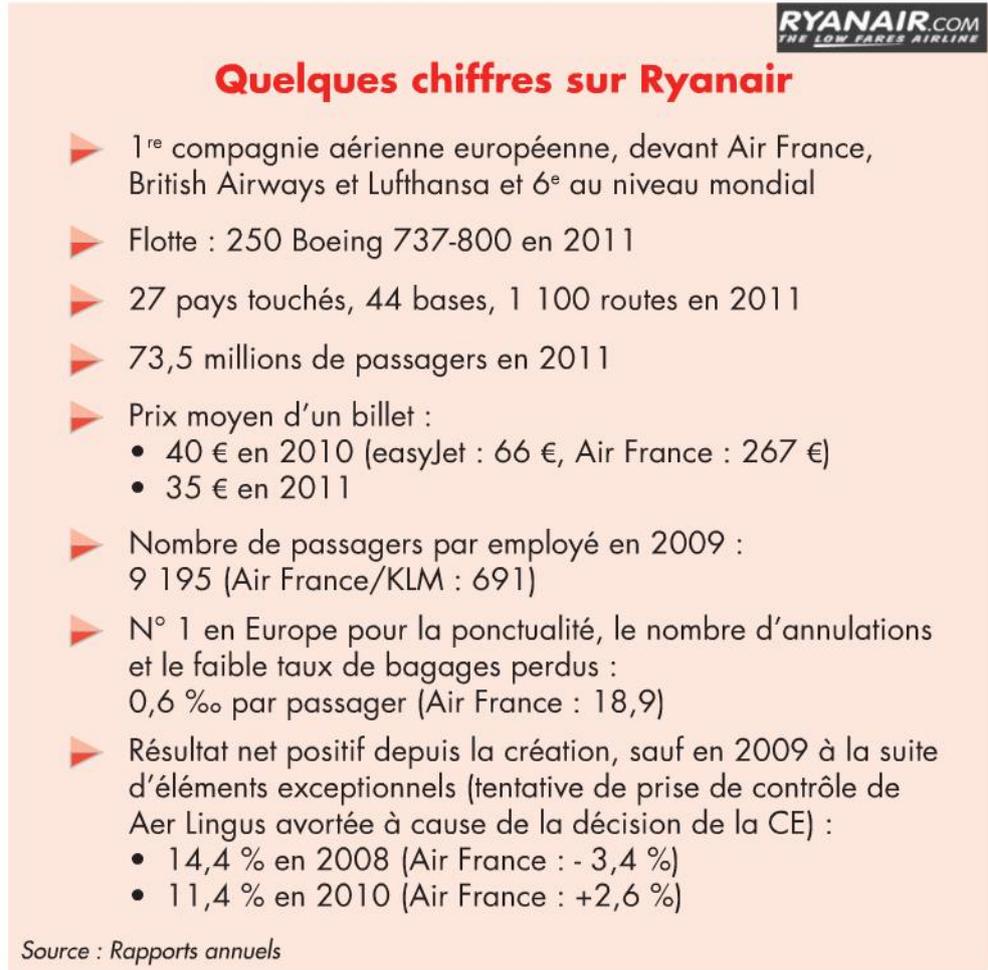
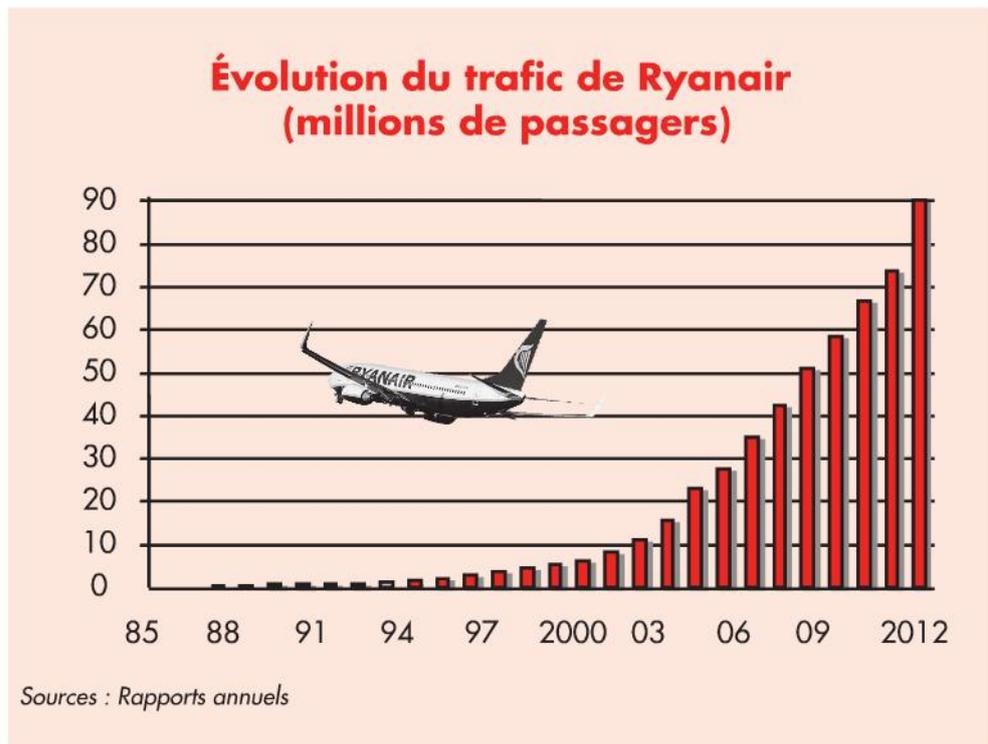


Figure 71

En dépit des crises du transport aérien mondial, Ryanair continue sa croissance exponentielle



L'exemple type : Ryanair

Il est intéressant de se pencher un peu plus sur le cas de Ryanair. En effet, on entend souvent dire : « Il y a deux types de *low cost*, Ryanair et les autres ! » Mais les résultats sont concluants : « *Les chiffres records du trafic et des bénéfices montrent à quel point le modèle économique à bas coûts de Ryanair demeure robuste, même dans un environnement économique caractérisé par des prix de carburant records et une compétition tarifaire accrue.* » Mais les résultats sont concluants : « Les chiffres records du trafic et des bénéfices montrent à quel point le modèle économique à bas coûts de Ryanair demeure robuste, même dans un environnement économique caractérisé par des prix de carburant records et une compétition tarifaire accrue. »

UNE CROISSANCE ET UNE RENTABILITÉ REMARQUABLES, ACCOMPAGNÉES D'UNE QUALITÉ DE SERVICE SUPÉRIEURE

Ryanair a été fondé en 1985 et a connu une croissance exponentielle qui ne semble pas devoir s'arrêter (*Figures 70 et 71*). Aujourd'hui, Ryanair est devenu la deuxième compagnie internationale au monde en termes de passagers et la première européenne (*Figure 72, page 102*). Par ailleurs, la compagnie présente les meilleures statistiques au niveau du service client (*Figure 73, page 102*). Enfin, comme on l'a vu plus haut, elle est aussi la plus rentable. Pourtant, ses tarifs sont nettement inférieurs à ceux de ses concurrents. Quel est donc son secret ?

L'EXIGENCE SYSTÉMATIQUE DE SUBVENTIONS

À part le mode de gestion rigoureux de la compagnie, une partie de sa rentabilité est due aux subventions que Ryanair exige systématiquement des villes alléchées par la possibilité d'attirer une clientèle étrangère intéressante. Les appellations varient :

- aides pour atteindre le seuil déterminant à la survie des lignes ;
- aides au démarrage, se prolongeant au-delà des cinq ans autorisés par la législation européenne ;
- actions marketing (promotion en direction des marchés destinataires) ;
- etc.

Il faut ajouter à cela les coûts supplémentaires supportés directement par l'aéroport comme les services d'accueil ou de réservation et les réductions sur les taxes à l'atterrissage¹. En cas de refus ou d'arrêt des aides, Ryanair choisit un autre aéroport proche².

1. Par exemple : 62,5 € pour un Boeing 737-800 au lieu de 365 € !

2. Ryanair s'est ainsi retiré d'Angoulême, de Pau et de Poitiers, et a réduit son nombre de lignes, à Charleroi, à Francfort-Hahn, à Marseille...

Figure 72
Ryanair est la deuxième compagnie internationale au monde en nombre de passagers

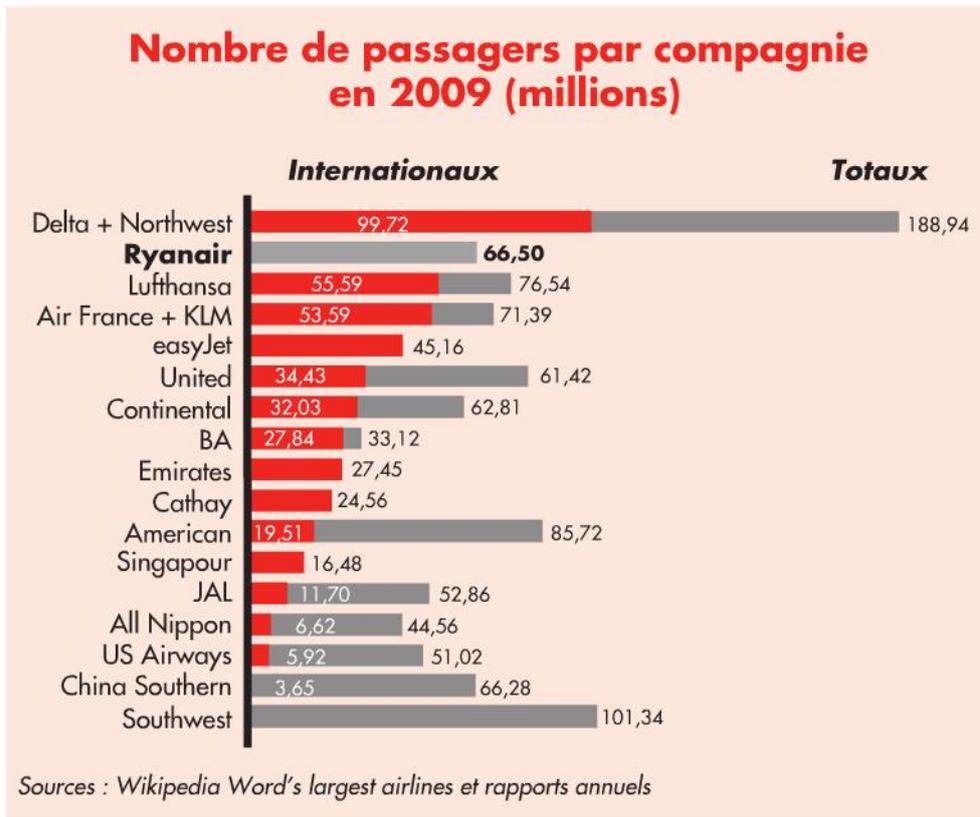
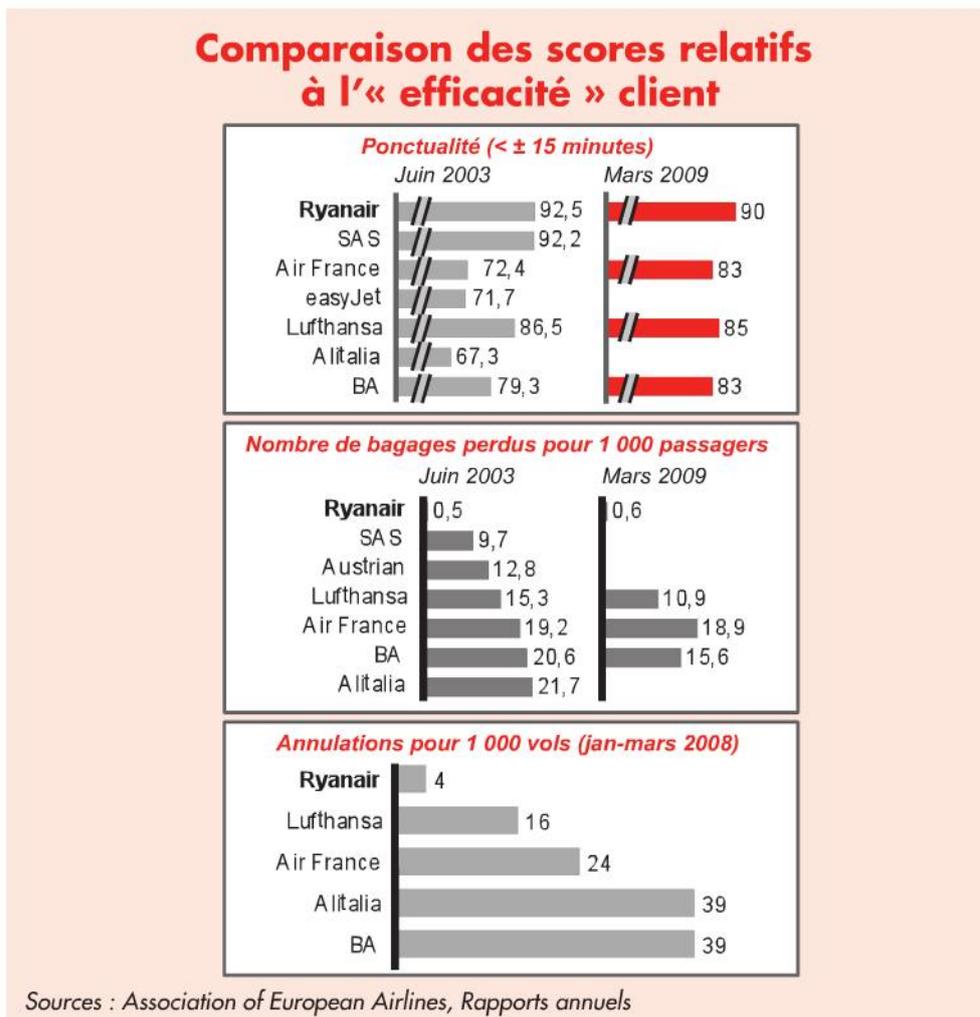


Figure 73
Ryanair est N° 1 dans tous les domaines liés à l'« efficacité client »



Quant à Michael O'Leary, il déclare : « *On m'accuse de leur mettre la pression pour obtenir des subventions ! Mais ce n'est pas du tout le sujet, ce sont les aéroports qui sont demandeurs. Et je les mets en concurrence.* »

Bien entendu, ces subventions ont été attaquées par ses concurrents. Mais la Commission européenne a, en grande partie, donné raison à Ryanair, en décrétant que la croissance des compagnies à bas coûts pouvait, lorsqu'elle permettait le développement d'aéroports régionaux, présenter un intérêt commun à l'ensemble des états membres, et a donc accepté l'aide des aéroports au démarrage des nouvelles lignes pendant cinq ans ainsi que leur participation aux dépenses de marketing et de publicité des sociétés à hauteur de 50 % et aux rabais accordés aux voyageurs¹.

Globalement, ces aides, qui représentent de 9 à 18 € par passager suivant les aéroports (et même parfois jusqu'à 32 € comme à Rodez), se seraient élevées à 660 M€ en 2008, dont 35 M€ en France. Inutile donc de chercher plus loin la clé de tarifs aussi bas et de la rentabilité élevée de la société. Sans ces subventions, Ryanair serait souvent largement déficitaire et devrait augmenter ses tarifs.

DES PRATIQUES SOCIALES CONTROVERSÉES

Outre le fait que Ryanair soit la seule grande compagnie aérienne européenne où aucun syndicat n'ait réussi à s'implanter, on lui reproche d'imposer à ses quelques salariés français des contrats de travail irlandais afin d'échapper aux charges sociales françaises.

En Belgique aussi, Ryanair se fait accuser de pratiques illégales : obligation aux employés de payer leur uniforme (par déduction du salaire pendant un an), mutations sans compensations, interdiction de vivre à plus d'une heure de l'aéroport, préavis de licenciement très courts, facturation de frais administratifs en cas de démission...

Derrière l'imbroglio juridique, se cache une question fondamentale : « Les navigants basés dans un pays doivent-ils être soumis au droit de ce pays ou au droit du pays de la compagnie, plus avantageux pour celle-ci ? »

La France a tranché par un décret de 2006 stipulant que les navigants établis en France devaient payer des charges sociales en France.

1. Ryanair fait fi de ces directives et perçoit parfois allègrement certaines de ces subventions depuis plus de dix ans, les augmente alors qu'elles devraient décroître, oublie généralement de les déclarer...

UNE NÉGOCIATION « AU FORCING »

Michael O’Leary¹, le président de Ryanair, qualifié de « imprévisible, coriace et impulsif² », négocie sans états d’âme et n’hésite pas à supprimer des lignes ou se retirer d’un aéroport lorsque ses représentants ne font pas ce qu’il faut pour le satisfaire.

Il avait ainsi fermé sa base marseillaise en janvier 2011 en déclarant que « les grands perdants dans cette affaire seraient l’aéroport de Marseille, le tourisme ainsi que l’emploi en Provence », avant de rouvrir la plupart de ses lignes peu de temps après.

La différence, c’est qu’aujourd’hui le personnel change chaque semaine, ce qui permet à Ryanair d’esquiver le décret français sur l’obligation de payer les charges sociales françaises !

UN IMPACT IMPORTANT SUR LE TISSU LOCAL

Pour obtenir ces aides en échange de la desserte d’un aéroport peu connu, la compagnie met en avant la manne financière des touristes anglo-saxons qu’elle transporte ou des français voulant aller au Royaume-Uni Comme le dit Michel O’Leary : « *Les Français n’ont pas envie de faire Carcassonne-Londres via Paris avec Air France. Moi, j’offre un service sans correspondance et à des prix cassés. Résultat : tous les aéroports secondaires veulent travailler avec moi.* ».

L’« effet Ryanair » sur le tissu local est réel. Ainsi, le prix de l’immobilier a augmenté rapidement de 20 % près des aéroports où Ryanair se pose, surtout au sud de la Loire, grâce aux Britanniques qui, recherchant « campagne, architecture et soleil », ont acheté 900 maisons dans le Limousin en 2002 ! Et les banques leur ouvrent des comptes à tour de bras : 6 mois après l’arrivée de Ryanair, le Crédit agricole en avait ouvert 3 000 et la Banque populaire, un millier. Enfin, les Britanniques créent des entreprises et des emplois : 83 entreprises en Dordogne et 1 850 emplois à Carcassonne, par exemple. Stephen Mc Namara, directeur de la communication de Ryanair, déclare : « *Ryanair a investi des millions dans les aéroports régionaux, alors qu’Air France les ignore. Nous avons transporté 6 millions de passagers (en 2009) et soutenu plus de 6 000 emplois en France.* »

L’effet joue aussi en sens inverse. Lorsque Ryanair s’est retiré de Strasbourg, le nombre de passagers internationaux a baissé de 44 %, en dépit de la baisse des prix de Brit’Air, filiale d’Air France !

1. 50 ans en 2011, première fortune d’Irlande avec 5 % du capital de la société, à sa tête depuis 1990 alors qu’elle était en quasi-faillite.

2. *Le Figaro*, 3 août 2007, rapportant les propos de l’administrateur délégué de l’aéroport de Charleroi.

Différenciation

La différenciation est obtenue par l'obtention de caractéristiques uniques pour lesquelles le client est prêt à payer un premium.

D'après Porter : « *Une société ne peut distancer ses concurrents que si elle peut établir une différence qu'elle peut préserver.* »

Plusieurs formes, allant jusqu'à l'avènement d'un *design* dominant...

Elle peut prendre plusieurs formes : image de marque, design, technologie, caractéristiques, service client, réseau de concessionnaires, etc.

Il peut s'agir aussi bien de produits de luxe, que de produits d'équipement, de services, etc. Elle est généralement l'aboutissement d'une expérimentation importante de la part de nombreuses sociétés jusqu'à ce qu'un concept s'impose et devienne le *design* dominant. Celui-ci capture le marché, car il correspond exactement à ce que recherchent, inconsciemment ou non, de nombreux clients.

... qui possède un avantage temporaire

Tous les produits concurrents dans la même catégorie vont alors s'ingénier à copier le *design* dominant car il possède les caractéristiques mêmes que les consommateurs vont rechercher quand ils se livreront à des comparaisons. Il est devenu le standard de référence, en quelque sorte le produit générique de sa catégorie (comme on disait autrefois un « Frigidaire » au lieu d'un « réfrigérateur » et, plus récemment, un « Walkman » au lieu d'un « baladeur »).

Le « père » du *design* dominant bénéficiera de l'avantage du premier entrant et capturera les premiers acheteurs. C'est ainsi qu'IBM en a bénéficié avec le PC, en proposant une offre complète : unité centrale avec puce Intel, moniteur, clavier, lecteur de disquette, clavier, architecture ouverte et système d'exploitation MS-DOS. Tous les autres fabricants d'ordinateurs personnels durent s'aligner sur eux pour se faire rapidement une place au soleil.

Mais, étant donné que la plupart des caractéristiques du *design* dominant peuvent être rapidement copiées par les concurrents, le problème est de toujours garder un temps d'avance sur eux. En effet, le degré de loyauté du consommateur est faible et il sera prompt à passer à un autre fournisseur si celui-ci lui propose des caractéristiques améliorées.

Voici quelques exemples :

► **Bang & Olufsen**

B&O s'est imposé dans le domaine de l'audiovisuel, essentiellement grâce au design de ses appareils et a ainsi réussi à pratiquer des prix souvent doubles de ceux de ses concurrents.

► **Dom Pérignon**

Moët & Chandon avait décidé de lancer une nouvelle cuvée, que la société voulait positionner comme un champagne d'exception.

La recette gagnante se déclina en trois volets :

- **Un excellent « jus »** bien entendu, qui ne pouvait être qu'assemblé, millésimé et vieilli pendant douze ans, avec, évidemment, un prix élevé.
- **Un nom prestigieux**, sans contestation possible, celui-là même de l'« inventeur » de la méthode champenoise, Pierre Pérignon, cellérier de l'abbaye bénédictine Saint-Pierre d'Hautvillers à la fin du XVII^e siècle, où il avait perfectionné la recette ancestrale de la blanquette de Limoux.
- **La rareté.** Pendant longtemps, quel que soit l'acheteur, la célèbre maison ne livrait que la moitié des quantités commandées, que ce soit par la cour d'Angleterre ou l'Élysée.

Le cas Apple

Apple est sans doute la compagnie la plus emblématique du début du XXI^e siècle, qui est passée d'un état proche de la faillite à la fin des années 1990 à celui de la première capitalisation mondiale, à peine plus d'une décade plus tard. Et, dans beaucoup de cas, les produits Apple ont véritablement changé le monde dans lequel nous vivons.

Une série d'erreurs après le départ de Steve Jobs en 1985

Sans revenir sur l'histoire détaillée d'Apple à laquelle ont été consacrés de nombreux ouvrages, ainsi qu'à son fondateur, Steve Jobs¹, rappelons que celui-ci avait été poussé à la démission en 1985 par John Sculley, le CEO de l'époque. Sculley voulait transformer Apple en société informatique classique et vendre des produits de masse aux mêmes clients qu'IBM. Il autorisa les clones et donna en licence certains éléments de l'interface

1. Son cofondateur, Steve Wozniak (« Woz ») s'était retiré en 1981, à la suite d'un grave accident d'avion, puis définitivement en 1985.

graphique du Macintosh à Microsoft ce qui permit à cette dernière société de lancer Windows en 1995 ; une pâle copie de l'interface du Macintosh, mais qui reçut un accueil triomphal à cause de la base installée de PC¹.

Par ailleurs, Sculley, après le départ de Steve Jobs, décida de sortir une gamme étendue de modèles, avec des noms différents pour chaque marché primaire : maison, enseignement et business. Chaque modèle présentait des variations que les utilisateurs ne comprenaient pas et qui freinaient leur décision d'achat. Les mises à jour constituaient des casse-tête et entraînaient des incompatibilités. Le système était d'une instabilité proverbiale² à cause du manque de protection de la mémoire et ne permettait pas le multitâche. Par ailleurs, Sculley choisit comme processeur le PowerPC d'IBM au lieu des puces Intel, ce qui coûta cher à la société.

Sculley fut remplacé, en 1993, par Michael Spindler et, malgré la croissance des ventes, la part de marché baissa en 1995 de 9 % à 7,3 % ce qui se traduisit par une perte, au dernier trimestre, de 69 millions de dollars pour des ventes de 3,15 milliards de dollars.

Spindler fut alors lui-même remplacé par Gil Amelio en 1996, lorsqu'il fut connu que l'équivalent d'un milliard de dollars de Macintosh devait être vendu à perte pour écouler les stocks d'invendus... L'année 1996 se termina avec une perte nette de plus de 800 millions de dollars pour des ventes de 9,8 milliards et l'année 1997 avec une nouvelle perte de plus d'un milliard pour des ventes de 7 milliards³ !

1. Sculley faisait ainsi fi des raisons du succès d'Apple comme le dit Steve Wozniak : « *Toute l'histoire d'Apple a consisté à faire à la fois l'ordinateur et le logiciel, le résultat étant que les deux fonctionnent mieux ensemble. Historiquement les ordinateurs d'Apple fonctionnaient mieux que les PC compatibles IBM, car n'importe quelle compagnie pouvait fabriquer l'ordinateur et quelqu'un d'autre faisait le logiciel.* »

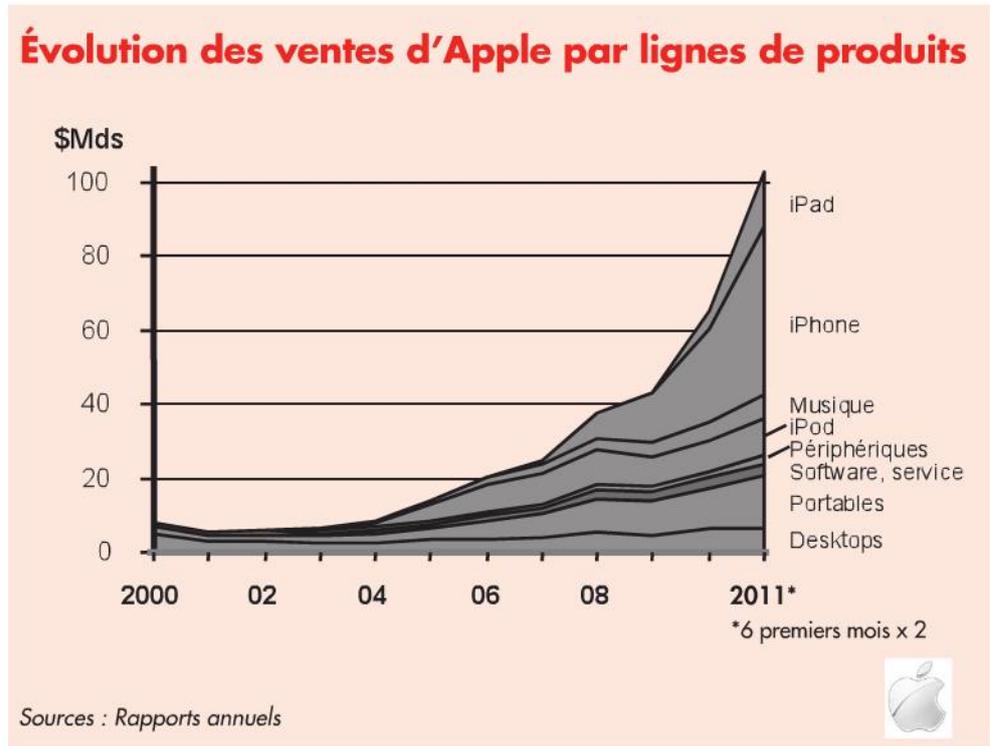
2. En particulier, d'après Steve Wozniak, quand on utilisait Internet Explorer.

3. C'est à cette époque que Michael Dell prononce ce jugement sévère : « *Apple devrait fermer ses portes pour le bien de ses actionnaires.* »

Figure 74
 Apple, une réussite extraordinaire jalonnée d'aventures



Figure 75
 À partir de 2004, la croissance d'Apple, fulgurante, provient de nouvelles gammes de produits



Le retour de Steve Jobs et des lancements successifs de produits révolutionnaires

C'est dans ce contexte que, en juillet 1997, Steve Jobs fut rappelé, devint CEO « par interim¹ » et commença à renverser la vapeur (*Figures 74 et 75*).

D'abord, avec une succession de produits nouveaux. On ne peut pas véritablement parler de « lignes de produits » puisqu'il n'y a, dans chaque catégorie, que très peu de produits à l'apparence identique et qui varient essentiellement par la vitesse du processeur, la capacité de la mémoire, ou la taille de l'écran.² Et ces produits sont renouvelés très rapidement, chaque génération apportant des performances accrues et un design de plus en plus attractif.

Parmi les lancements les plus significatifs, citons :

- Août 1998 : lancement de l'iMac, un nouvel ordinateur moderne, au design unique de bonbon acidulé, en contraste radical avec les ordinateurs personnels « normaux », tous beiges et tristes. Conçu par Jonathan Ive, un designer de génie qui devait renouveler l'exploit avec les lignes futures d'ordinateurs, de baladeurs et de téléphones, il remplaçait tous les produits précédents (et abandonnait la disquette). Il se vendit à 800 000 exemplaires en cinq mois, c'est-à-dire le plus grand succès de l'histoire de l'informatique !
- Début 1999 : introduction du PowerMac G3, un ordinateur plutôt destiné aux entreprises, également habillé d'une coque transparente bleue et blanche, et de l'iBook, un portable en forme de coquille colorée.
- Juillet 2000 : lancement du Cube, un mini *desktop*, qui gagna de nombreux prix internationaux pour son design, mais ne fut pas un succès commercial et fut arrêté un an plus tard.
- Mai 2001 : iBook G3, un portable entièrement redessiné, destiné aux particuliers.
- Octobre 2001 : PowerBook G4, destiné aux professionnels.
- Octobre 2001 : lancement de l'iPod, un baladeur MP3, qui devait atteindre les 100 millions d'unités vendues en six ans.
- Janvier 2002 : iMac « tournesol » au *design*, une fois de plus, révolutionnaire.

1. Il ne deviendra CEO permanent qu'en 2000.

2. C'est d'ailleurs toujours la politique d'Apple. Steve Jobs disait en 2008 : « *Apple a un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars et nous avons moins de 30 produits majeurs. Je ne sais pas si cela a jamais été fait avant.* »

- ▶ Juin 2003 : PowerMac G5, habillé d'aluminium, décrit comme l'ordinateur de bureau le plus rapide jamais construit.
- ▶ Janvier 2005 : Mac mini, un tout petit ordinateur (16,5 cm sur 5), pesant à peine plus d'un kilo et livré sans écran ni clavier ; également, la souris sans fil.
- ▶ Janvier 2006 : nouveaux ordinateurs, intégrant la puce Intel.
- ▶ Janvier 2007 : présentation de l'iPhone, premier téléphone entièrement tactile du marché, qui redéfinissait la conception même du téléphone mobile, et de l'Apple TV permettant de faire communiquer les ordinateurs et la télévision.
- ▶ Septembre 2007 : lancement de l'iPod Touch.
- ▶ 2008 : arrivée du MacBook Air, un ordinateur portable particulièrement fin, rentrant dans une enveloppe, et Cinema Display.
- ▶ Janvier 2010 : annonce de l'iPad, une sorte d'ardoise magique, grande comme une feuille de papier et dotée d'un écran couleur tactile. Elle permet de se connecter à Internet, d'accéder à l'Apple Store, le magasin d'application de l'iPhone, de lire un livre, un journal ou de regarder une vidéo. L'iPad représente en fait la réinvention de l'ordinateur mobile à partir d'un téléphone ! Apple en vendra plus d'un demi-million la première semaine de son lancement.

Parallèlement, ces nouveaux produits s'accompagnent de changements moins visibles ou du lancement de services qui les complètent :

- ▶ Janvier 2001 : introduction d'iTunes, un logiciel téléchargeable gratuitement, fonctionnant également sous Windows et permettant la gestion de la bibliothèque musicale. iTunes a permis d'accélérer la mutation de l'industrie de la musique.
- ▶ Mars 2001 : sortie mondiale du nouveau système, Mac OS X, basé sur l'Openstep de NeXT, la société qu'avait fondée Steve Jobs pendant sa « traversée du désert ». Le nouveau système apporte la stabilité aux « Macs » ainsi que plusieurs années d'avance sur Windows.
- ▶ Mai 2001 : ouverture du premier magasin Apple.
- ▶ Janvier 2002 : présentation de iPhoto qui dépassera 1 million de téléchargements en trois mois.
- ▶ Septembre 2002 : lancement de iCal.

- ▶ Avril 2003 : introduction de l'iTunes store¹ qui permet de télécharger de la musique.
- ▶ Juin 2005 : annonce du changement de processeur, Apple adopte les puces Intel. La transition est achevée en août 2006, un an plus tôt que prévu !
- ▶ Juillet 2008 : lancement de l'App Store, pour vendre des applications de tierces parties pour l'iPod Touch et l'iPhone. Il s'en vendit 60 millions dans le premier mois, pour un chiffre d'affaires moyen de 1 million de dollars par jour.
- ▶ Juin 2011 : annonce de l'iCloud, nouveau système de stockage en ligne et de synchronisation pour les documents, la musique, les photos, les logiciels, etc.

Les chiffres sont spectaculaires : 300 millions d'iPod vendus en dix ans et une part de marché mondiale de 70 %. 10 % de part du marché des ordinateurs personnels, malgré un prix moyen nettement supérieur. Près de 300 Apple stores, avec 50 millions de visiteurs par trimestre². Trois milliards de logiciels téléchargés de l'App Store en dix-huit mois...

En dix ans, Apple a ainsi complètement changé de physionomie et son mix produits n'a plus rien à voir avec la société d'informatique qu'elle était encore au retour de Steve Jobs. Par ailleurs, elle est devenue particulièrement rentable, en particulier en ce qui concerne les téléphones.

1. Nous verrons plus loin comment l'association iPod + iTunes Store a permis à Apple de pratiquement verrouiller le marché de l'achat de musique en ligne.
2. Et le chiffre le plus élevé au monde des ventes par m².

Figure 76
En dix ans, Apple a changé complètement de mix produit

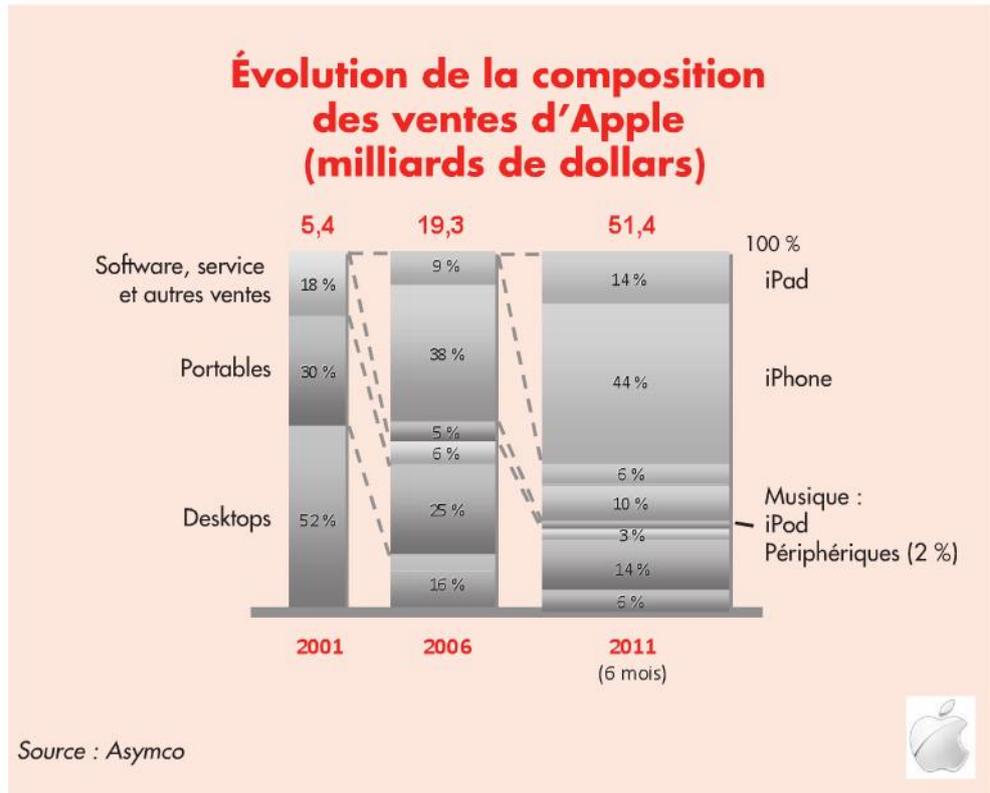
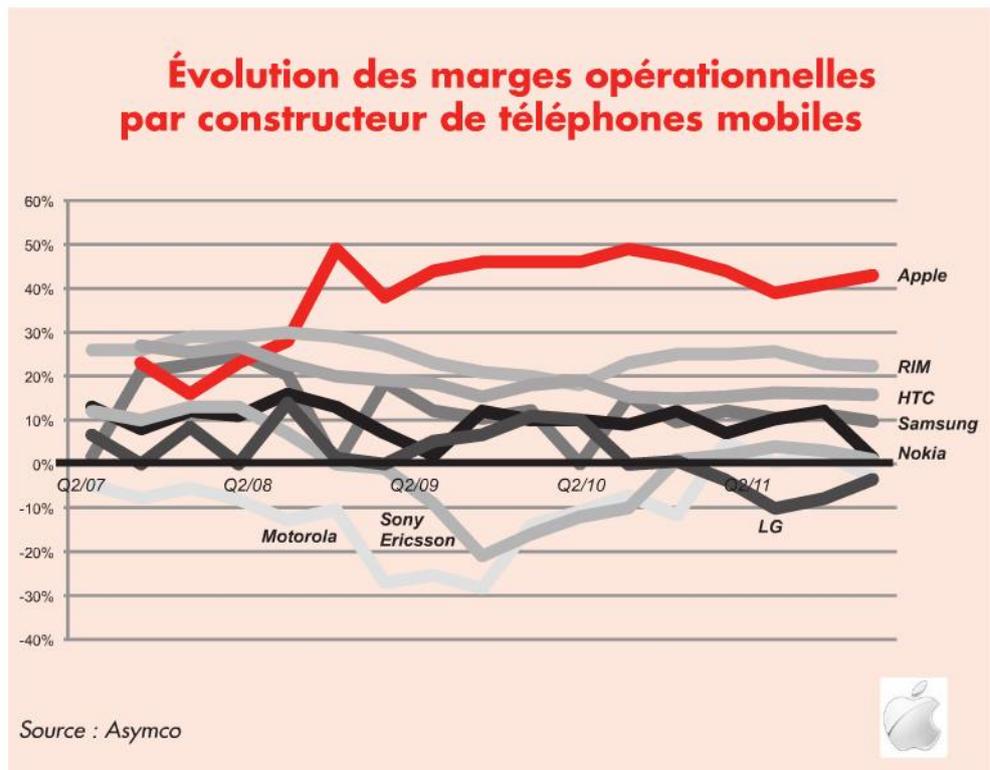


Figure 77
Apple caracole en tête dans le profit élaboré parmi les constructeurs de téléphones



Ses prochains défis ? Percer dans la télévision connectée et vendre « une nouvelle perception de la télévision », avec une nouvelle technologie permettant de diffuser de la vidéo sur les téléviseurs avec un service de télévision payante¹. Dans ce cas, Apple se heurtera à Google qui a déjà annoncé cette intention pour 2012. Mais, au vu de la baisse du prix des écrans plats géants, quasiment devenus une commodité et dont le prix devrait descendre en dessous de celui des iPad vers 2014, Apple devra, comme toujours, se positionner comme très haut de gamme, ce qui implique une nouvelle « révolution » produit (*Figures 76 et 77*).

Une histoire brève, mais riche d'enseignements

Quels sont les enseignements à retenir de la compagnie qui a « réinventé » plusieurs industries : l'ordinateur personnel, la musique, le cinéma familial, les télécommunications... ?

L'IMITATION DES CONCURRENTS PEUT ABOUTIR AU DÉSASTRE

Tout d'abord, après le départ de Steve Jobs en 1985, Apple a commencé à imiter ses concurrents, en produisant des ordinateurs ressemblant aux autres, en autorisant les clones, etc., avec les résultats désastreux que l'on connaît².

Ce qui a sauvé Apple, c'est de se différencier de ses concurrents par une innovation constante au niveau des produits et son système d'exploitation propriétaire, toujours perfectionné et largement en avance par rapport à son (quasiment seul) concurrent, Windows.

LE SUCCÈS PEUT ÊTRE RAPIDE POUR UNE INNOVATION BIEN CIBLÉE

La première chose que Steve Jobs a faite a été de lancer une gamme d'ordinateurs ne ressemblant à aucune autre et qui représentait l'informatique telle qu'on voudrait l'avoir chez soi : gaie, colorée et même objet d'art et non laide, encombrante et disgracieuse.

L'aventure iPod est également particulièrement intéressante : un produit au design superbe, compact et répondant au besoin de transporter sa bibliothèque musicale avec soi. Bref, le Walkman de Sony, version XXI^e siècle. De même que le Walkman avait été rapidement un succès planétaire au point de devenir pratiquement un terme générique, l'iPod s'est imposé de manière fulgurante.

1. *Wall Street Journal*.

2. C'est-à-dire l'inverse de ce que recommande le concepteur du modèle Delta Arnoldo Hax : « *Étudiez à fond vos concurrents mais ne les imitez pas.* »

Figure 78
Apple relance systématiquement la croissance avec un nouveau modèle

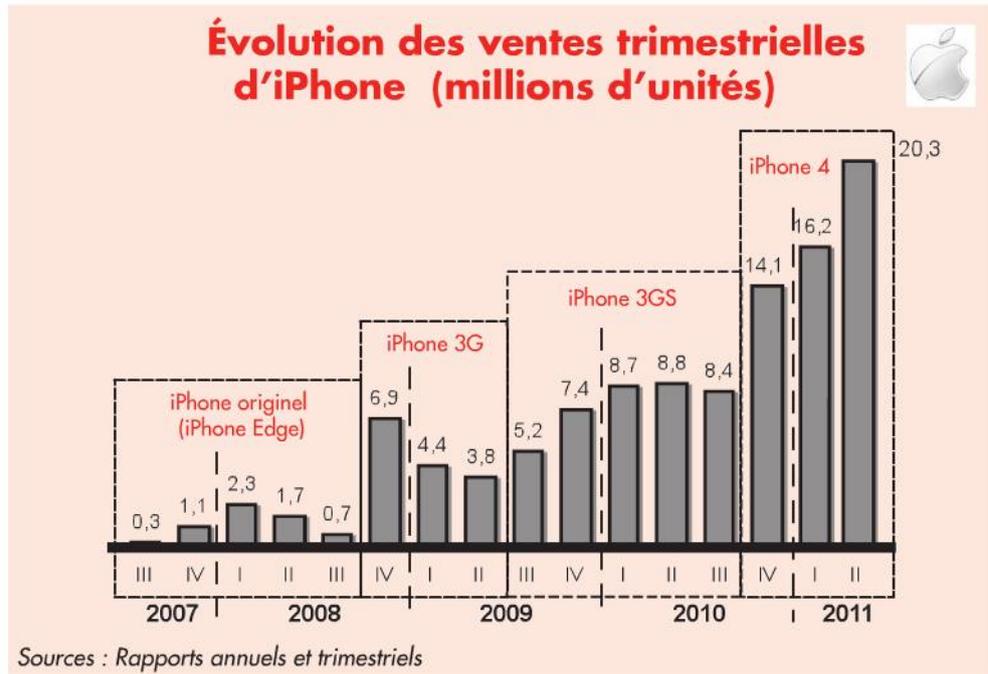


Figure 79
L'iPhone est devenu le premier Smartphone au monde

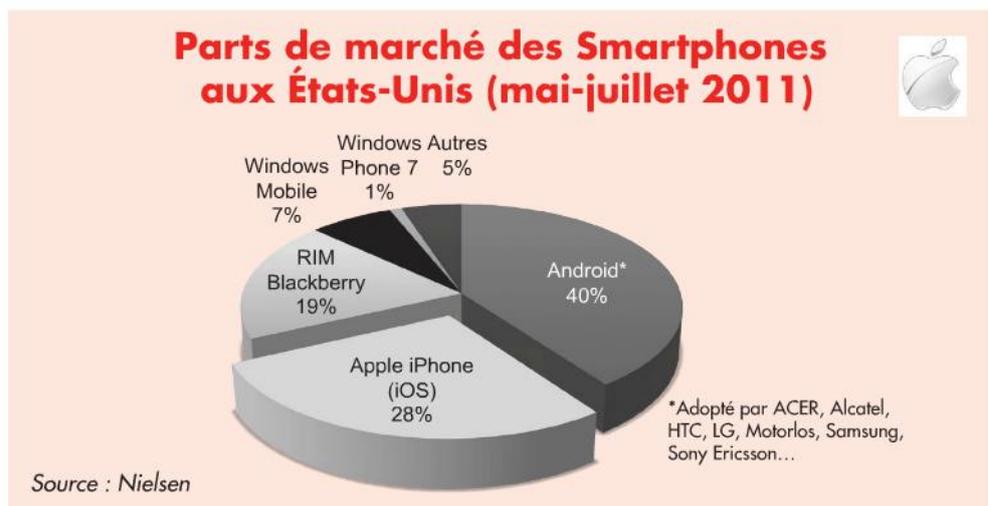
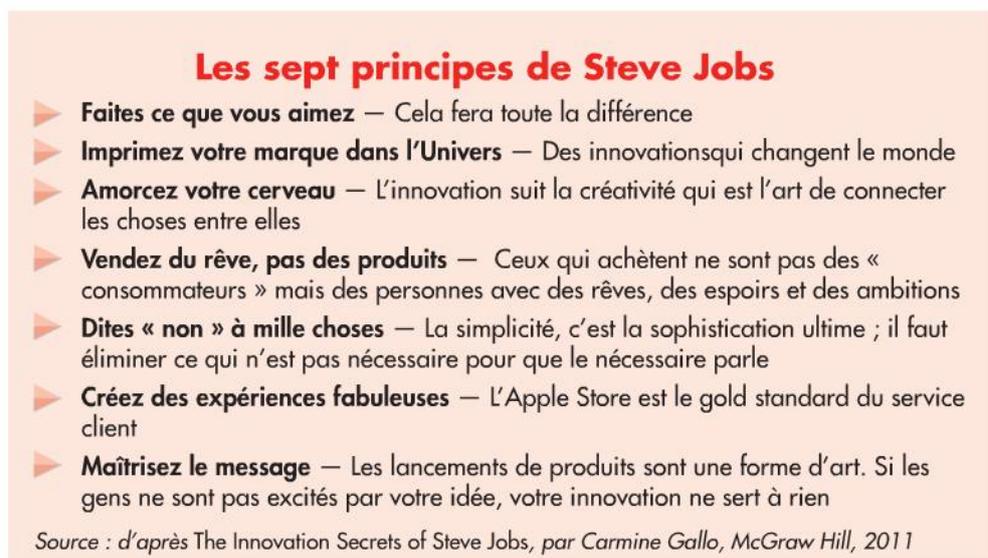


Figure 80
Comment « penser différemment », selon Steve Jobs



**IL N'EST PAS NÉCESSAIRE DE MULTIPLIER LES MODÈLES
OU LES FONCTIONNALITÉS, MAIS IL NE FAUT PAS S'ENDORMIR SUR SES LAURIERS**

L'exemple de l'iPhone est encore plus significatif que celui de l'iPod :

- ▶ une sortie en fanfare après un essai malheureux avec Motorola ;
- ▶ un seul modèle positionné sur le marché d'avenir, celui des Smartphones¹, avec, simplement, des niveaux de mémoire interne différents ;
- ▶ un nouveau modèle à peu près tous les ans pour relancer la croissance, avec des caractéristiques juste suffisantes pour rester en avance par rapport à la concurrence (*Figure 78*).

Évidemment, les reproches faits à l'iPhone sont nombreux : il coûte cher, oblige à passer par iTunes pour importer la moindre chose, ne gère pas le *flash* d'Adobe, son appareil photo est limité...

En dépit de ces handicaps apparents, les ventes d'iPhone sont en croissance constante ; il a aujourd'hui dépassé le BlackBerry de RIM pour devenir, en quatre ans, le premier Smartphone au monde et son système d'exploitation est deuxième, derrière Android de Google, choisi par plusieurs concurrents qui en équiperont une pléthore de modèles (*Figure 79*).

Cette stratégie est à l'opposé de celle de Samsung qui copie Apple de manière éhontée, et multiplie les nouveaux produits, qui ne sont en fait que des déclinaisons. Reste à savoir s'ils arriveront à conserver ou même accroître leur place sur le marché. Rien n'est moins sûr, d'autant plus que le géant coréen doit faire face à une série d'actions en contrefaçon de la part d'Apple !

LE PROFIT NE DOIT PAS NÉCESSAIREMENT ÊTRE AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS

La devise d'Apple, « *Think different* », représente l'essence même de l'esprit qui a permis le lancement de tous ces produits au succès extraordinaire (*Figure 80*).

Le premier exemple fut l'iPod. Il est difficile d'imaginer une autre compagnie, dont le métier était de vendre des ordinateurs relativement chers (2 000 dollars en moyenne), concevoir un gadget se vendant pour une fraction de ce prix et destiné à un marché qui n'existait pas encore.

1. Qui représente 40 % du marché aujourd'hui.

Aujourd'hui, avec l'iPad, Apple est en train de détruire le marché de l'ordinateur personnel – et, par extension, son activité de base – comme celui-ci avait, en son temps, détruit celui du mini-ordinateur. Peu d'entreprises sont capables de prendre ainsi des décisions qui aboutiront un jour à détruire un *core business* parfaitement profitable et partir à l'aventure. Cela n'a aucun sens si l'on regarde les choses d'un point de vue strictement financier.

C'est ainsi que les meilleures compagnies traditionnelles se rendent vulnérables à des ruptures stratégiques introduites par d'autres.

En conclusion, il faut se demander ce que deviendra Apple après la disparition de Steve Jobs en octobre 2011. Les « personnes bien informées » disent qu'il aurait laissé des innovations programmées pour les cinq prochaines années, comme une télévision révolutionnaire, une télécommande universelle, etc.

Par ailleurs, certaines des dernières innovations introduites au lendemain même de sa disparition, comme Siri, l'assistant personnel auquel on parle en langage naturel, sont certainement destinées à un grand avenir comme interface homme-machine.

Le cas des commodités

Le problème de l'état d'esprit « commodités » est que la plupart des managers pensent qu'ils ne peuvent se battre que sur les prix, car leur produit est indifférencié. Or, rien n'est plus faux. Comme le dit Arnaldo Hax : « *Le concept de "commodité" n'existe que dans l'esprit des incapables... La "commoditisation d'une industrie" tend à éroder la profitabilité individuelle car elle exacerbe la rivalité entre concurrents, principalement en faisant baisser les prix des produits standardisés.* »

Même s'il y a peu de différences entre les produits offerts par les divers concurrents, les types de clients, eux, sont généralement différents ; ils ont des besoins spécifiques et présentent des opportunités différentes.

Les « complémentaires », eux aussi, sont spécifiques et différents suivant l'industrie.

Deux exemples vont l'illustrer, en montrant comment une société vendant des commodités peut changer son positionnement stratégique.

► Codelco

Cette société chilienne, la Corporación Nacional del Cobre de Chile, détenue à 100 % par l'État chilien, est la première société mondiale d'extraction et de production de cuivre, avec des réserves pour deux cents ans. Elle a la chance de posséder la mine de cuivre à ciel ouvert

la plus importante au monde, avec le minerai le plus concentré, et elle produit 11 % du volume annuel mondial de minerai. Son produit principal est le cuivre raffiné sous la forme de cathodes de cuivre, d'une pureté supérieure à 99,99 %. Par ailleurs, elle est le deuxième producteur mondial de molybdène. Codelco a représenté, en 2010, 13 % des revenus de l'État chilien.

Focalisée sur la vente de commodités, sa stratégie traditionnelle consistait à avoir les coûts les moins élevés de sa profession et elle réussissait plutôt bien, avec des marges doubles de celles de ses concurrents.

Toutefois, elle se trouvait confrontée à une concurrence croissante de la part d'autres industries, comme les producteurs d'aluminium, de plastique ou de fibres optiques dont les produits représentaient des substituts croissants au cuivre.

Sans abandonner, sa position de producteur à faible coût, la société s'est orientée, depuis une douzaine d'années, vers la mise en œuvre des deux autres types de stratégies décrites dans le modèle Delta, en se refocalisant sur les solutions clients et en élargissant l'horizon de ses activités aux « complémentaires » : architectes, entrepreneurs, constructeurs automobiles, etc.

► **RPAN**

Cette société multinationale était la filiale de Rhône-Poulenc¹ spécialisée dans les additifs destinés à être incorporés dans les aliments pour animaux d'élevage, principalement la méthionine² et les vitamines A et E. Toutes ces molécules sont banalisées et non brevetables.

Dans les années 1980, la société était en perte. Une nouvelle équipe décida de suivre une stratégie de repositionnement de la société sur le métier de nutritionniste et de « débanaliser » les produits en les adaptant aux besoins des clients.

Elle focalisa ses efforts dans quatre directions :

- **Différencier ses produits**, grâce une nouvelle forme liquide de méthionine et à un procédé d'encapsulation de ses vitamines.
- **Élargir sa gamme** :
 - horizontalement par des rachats et des accords de coproduction ou de distribution ;

1. Avant son rachat par un groupe financier.

2. L'un des deux principaux acides aminés essentiels à la vie, dont la société avait introduit l'usage. À cette époque, elle s'appelait encore AEC (Alimentation Équilibrée de Commentry).

- verticalement, en se lançant dans les prémixes, mélanges tout préparés de vitamines et d'autres additifs.
- **Devenir le spécialiste de la nutrition animale** en développant un ensemble de services, uniques dans la profession, destinés à aider les clients à mieux utiliser ses produits : méthodes de test, guides d'utilisation, tables et programme informatique de formulation rationnelle des aliments, séminaires de formation...
- **Étendre sa couverture géographique**, grâce également à des rachats et à des accords de co-marketing.

Vers la fin des années 1990, la société réalisait 95 % de ses ventes en dehors de France et elle était devenue l'une des filiales les plus rentables du groupe. Malheureusement, une nouvelle équipe de direction prit la relève ; elle voulut prendre le contre-pied de cette stratégie gagnante et revenir à une politique de simple distribution de commodités. En deux ans, tous les bénéfices de la stratégie de différenciation furent annulés, prouvant ainsi, par l'absurde, la valeur de la stratégie précédente.

La stratégie du meilleur produit n'est pas dépassée. Il est toujours intéressant pour une entreprise de produire à faible coût et de se différencier de ses concurrents. Simplement, dans l'environnement actuel, cette stratégie est insuffisante pour décrire toutes les manières dont les entreprises se font concurrence et elle n'est pas la plus efficace.

Il suffit, pour s'en convaincre, d'analyser une société comme Microsoft, au succès phénoménal. Microsoft ne doit sa position actuelle, ni aux coûts de ses produits ni à leur qualité...

Les deux types de positionnement suivants représentent un nouveau type de *business model* mieux adapté aux besoins des entreprises du XXI^e siècle.

DEUXIÈME TYPE DE POSITIONNEMENT : LA MEILLEURE SOLUTION CLIENT

La stratégie de la meilleure solution client met celui-ci au cœur des préoccupations de l'entreprise. Elle est donc diamétralement opposée à celle du meilleur produit¹. Elle est fondée sur la création d'un lien quasi affectif avec les clients.

- ▶ Recherche d'une compréhension intime de l'ensemble des besoins des clients pour y répondre au mieux.
- ▶ Analyse des **economics** du client et de ses leviers de profitabilité ; en particulier, analyse du coût complet d'une solution pour le client.
- ▶ Innovation focalisée sur le développement de produits nouveaux, en commun avec les clients cibles.
- ▶ Assemblage personnalisé de produits ou services permettant au client d'accroître sa capacité à créer de la valeur.
- ▶ Développement d'une **supply chain** intégrée, depuis les propres fournisseurs clés de l'entreprise jusqu'à ses clients.
- ▶ Distribution directe, qui crée des liens contrairement à la distribution de masse.

L'objectif est de créer des liens puissants qui fidélisent le client, en particulier grâce au sentiment qu'aucun autre de ses fournisseurs ne le connaît aussi bien.

La mise en œuvre de cette stratégie exige de :

- ▶ **Commencer par une bonne segmentation de la base** de clientèle, avec la définition des priorités, afin d'identifier l'importance relative de chaque client pour l'entreprise.
- ▶ **Connaître intimement le business de ses clients** et la façon dont il est lié à celui de l'entreprise.

Enfin, au lieu de raisonner en termes de parts de marché produit, dans le cadre de la meilleure solution client, on s'attache à évaluer la part de marché client. Comme le dit Jeff Bezos : « *Nous passons peu de temps à observer nos concurrents. Notre obsession, ce sont les clients.* »

1. Vers la fin des années 1990, Wiersema s'intéressa à la proximité avec les clients, préfigurant certains travaux du modèle Delta.

Figure 81

La stratégie de la meilleure solution client prend le contre-pied de celle du meilleur produit, avec trois options

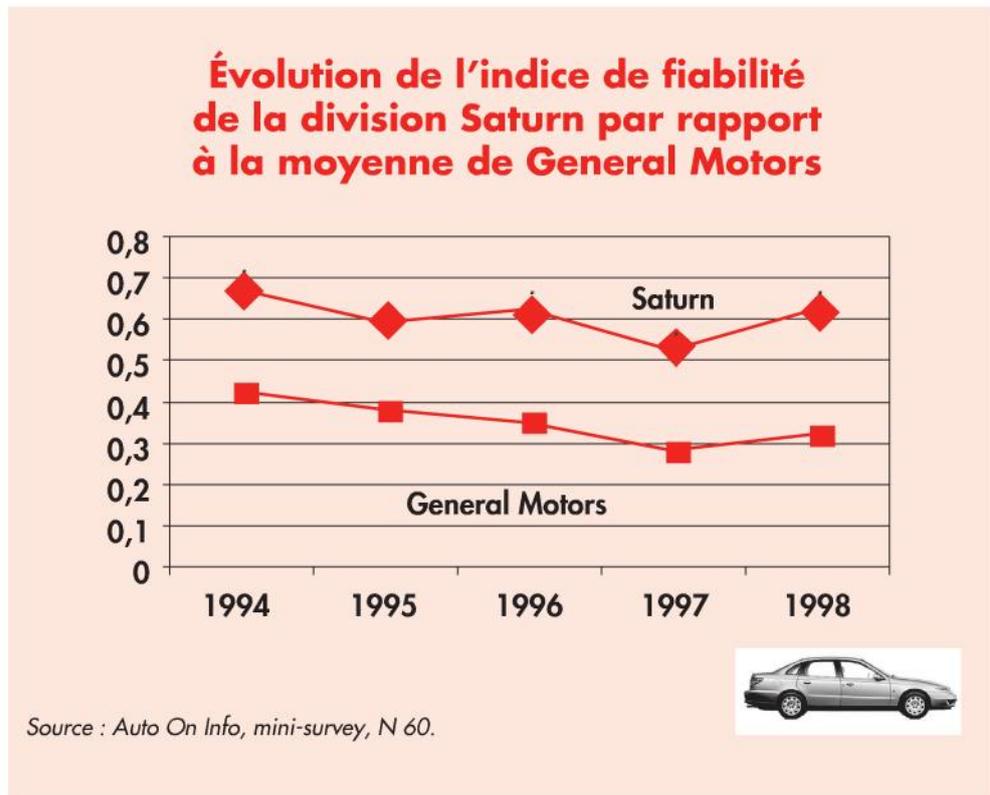
EXEMPLES **Deuxième type de positionnement : la meilleure solution client**

Option : redéfinition des rapports avec les clients	Option : élargissement horizontal de l'offre	Option : intégration avec les clients
Automobile • Saturn Équipement de la maison • Carrier Restauration • Mac Donald's Presse (Éditions électroniques) • Wall Street Journal • New York Times • La Tribune, Les Échos... Internet • Digital Island Distractions, spectacles • Disney	Distribution • Home Depot • WalMart Services financiers • Schwab Internet • Amazon • eBay • RueduCommerce • Ventes privées • CDiscount	Équipement électrique, etc. • General Electric Chimie • National Starch Micro-ordinateurs • Dell Vêtements, chaussures • Nike Services informatiques • EDS Internet • US Internetworking • Pack Online

Sources : The Delta Project, JBC.

Figure 82

Saturn dépassait de loin l'ensemble de GM au niveau de la fiabilité de ses véhicules



Il y a trois possibilités pour mettre en œuvre la meilleure solution client :

- ▶ redéfinir les rapports avec les clients ;
- ▶ élargir l'offre horizontalement (l'approche « arrêt unique ») ;
- ▶ intégrer ses activités avec celles de ses clients (*Figure 81*).

Redéfinition des rapports avec les clients

L'idée de base de cette approche est d'établir une véritable relation avec le client et non simplement une transaction pour atteindre l'excellence à chaque point de contact. Elle implique, d'abord, de comprendre à fond comment le client interagit avec le produit ou le service, puis de redéfinir, avec créativité, l'ensemble de cette expérience au bénéfice du client.

Exemples :

▶ **Saturn**, « *A new kind of car company* »

Saturn était la division la plus récente de General Motors. L'idée qui avait présidé à sa création en 1985, constituait un véritable challenge : construire, aux États-Unis, une petite voiture qui puisse rivaliser avec succès avec les automobiles importées, en particulier japonaises, grâce, en particulier, à sa fiabilité, et en convaincre le consommateur américain (*Figure 82*).

L'équipe responsable du projet décida, dès le départ, de ne pas se différencier de ses concurrents au niveau du produit mais de « réinventer » son activité, en faisant table rase de toutes les pratiques ou traditions de l'industrie automobile américaine, en concertation avec le principal syndicat automobile américain (*United Auto Workers – UAW*).

Pour ce faire, Saturn se démarqua du reste de General Motors, avec sa propre usine d'assemblage loin de Detroit, à Spring Hill dans le Tennessee, des modèles uniques et un réseau de concessionnaires distinct.

Satisfaire le client quel qu'en soit le prix

Surtout, l'objectif fondamental de Saturn était, non seulement de satisfaire le client, mais de faciliter sa vie depuis la manière dont il acquiert son véhicule jusqu'à son expérience à l'usage, puis de le rendre enthousiaste en dépassant régulièrement ses attentes.

Cela s'est traduit par une carrosserie en plastique qui absorbait les petits chocs, la prise en compte des coûts et des délais de maintenance dès la conception du véhicule, la mise en place d'un système d'information avancé reliant clients, concessionnaires et fournisseurs pour accélérer le service client, l'amélioration de la formation des concessionnaires au niveau de l'accueil, etc. Mais, surtout, le thème central de leur effort fut : « satisfait ou remboursé sans aucune question¹. »

Des résultats commerciaux...

Le résultat de cette stratégie fut un vrai succès sur le plan de la reconquête du marché des voitures compactes² après la sortie de la première voiture en 1990, malheureusement en pleine récession américaine. Saturn devint profitable en 1993 et obtint la meilleure note de satisfaction client de toute l'industrie automobile américaine. De 1991 à 2008, Saturn collectionna régulièrement les prix : Design & Engineering (*Popular Mechanics*), Best Small Car (*Motor Week*), Best American Value et Best Overall Value – Compact Car (*Intellichoice*), Technology of the Year (*Automobile Magazine*), etc. La millionième Saturn sortit des chaînes en 1995. Début 1999, General Motors en avait produit 2 millions.

... mais un échec sur le long terme

En revanche, les difficultés s'amoncelèrent sur la marque. Tout d'abord, le projet était sans doute trop ambitieux car tout était nouveau : le véhicule, l'usine, les ouvriers, le processus de production et le réseau de concessionnaires. Même Toyota, alors le candidat de tous au titre de meilleur producteur d'automobiles au monde, n'avait jamais changé plus de deux « ingrédients » à la fois.

Le résultat fut, entre autres, que les coûts de production furent

1. Saturn fit une démonstration spectaculaire de cet engagement en échangeant la voiture complète, et non simplement le composant défectueux, lors d'un problème lié au liquide antigel de refroidissement.

2. 70 % des clients demandèrent la reprise d'un véhicule étranger !

supérieurs à ceux des voitures japonaises construites aux États-Unis. Mais surtout, GM ne sut pas capitaliser sur ce succès commercial en lançant d'autres modèles permettant à ses clients fidèles de « suivre » la marque lorsqu'ils désiraient une voiture plus grande ou un véhicule de loisirs¹ ou ils le firent trop tard. En effet, l'opposition était montée dans les autres divisions de GM qui avaient été privés des 5 milliards de dollars qu'avait coûté l'investissement dans Saturn et, de plus, la Saturn cannibalisa leurs ventes². GM lui donna le coup de grâce à la fin des années 1990, en rapatriant le développement produit dans GM. Cette brillante décision de couper les ailes d'une activité qui avait réussi à se repositionner avec succès dans l'esprit du consommateur américain, montre bien à quel point GM manquait de stratégie marketing...

En 2003, Saturn devait perdre 1 milliard de dollars. En 2004, elle devint une division de GM. La production fut arrêtée en octobre 2009. Un seul modèle fut de nouveau produit quelque temps à partir de février de l'année suivante. Toutes les négociations pour céder la division échouèrent et elle fut déclarée « défunte » fin octobre 2010³.

► **Carrier**

Fondée en 1902, Carrier est l'inventeur du conditionnement d'air et c'est toujours, aujourd'hui, l'une des premières sociétés mondiales d'appareils de chauffage et de conditionnement d'air. La société propose un contrat de service qui assure le niveau de confort requis dans les habitations et les bureaux, en prenant en compte, non seulement le dimensionnement et le fonctionnement des unités vendues, mais également leur maintenance et, surtout, tous les facteurs de leur environnement : température, humidité, isolation, ventilation, fenêtres...

1. La direction de General Motors préférait renflouer Oldsmobile plutôt que d'investir dans Saturn, et ils attendirent plus de neuf ans avant de moderniser leur modèle de base (que la clientèle bouda à cause de son *design* « excentrique ») et lancer un modèle plus grand ainsi qu'un *SUV (Sport Utility Vehicle)*. Les spécialistes s'accordent à dire que, sans ces erreurs stratégiques, Saturn pourrait être aujourd'hui, la première marque américaine.

2. 41 % des acheteurs d'une Saturn possédaient déjà une voiture d'une des marques de General Motors.

3. Aujourd'hui l'usine de Spring Hill construit des crossovers Chevrolet.

Figure 83
Les ventes d'Amazon croissent à une vitesse exponentielle

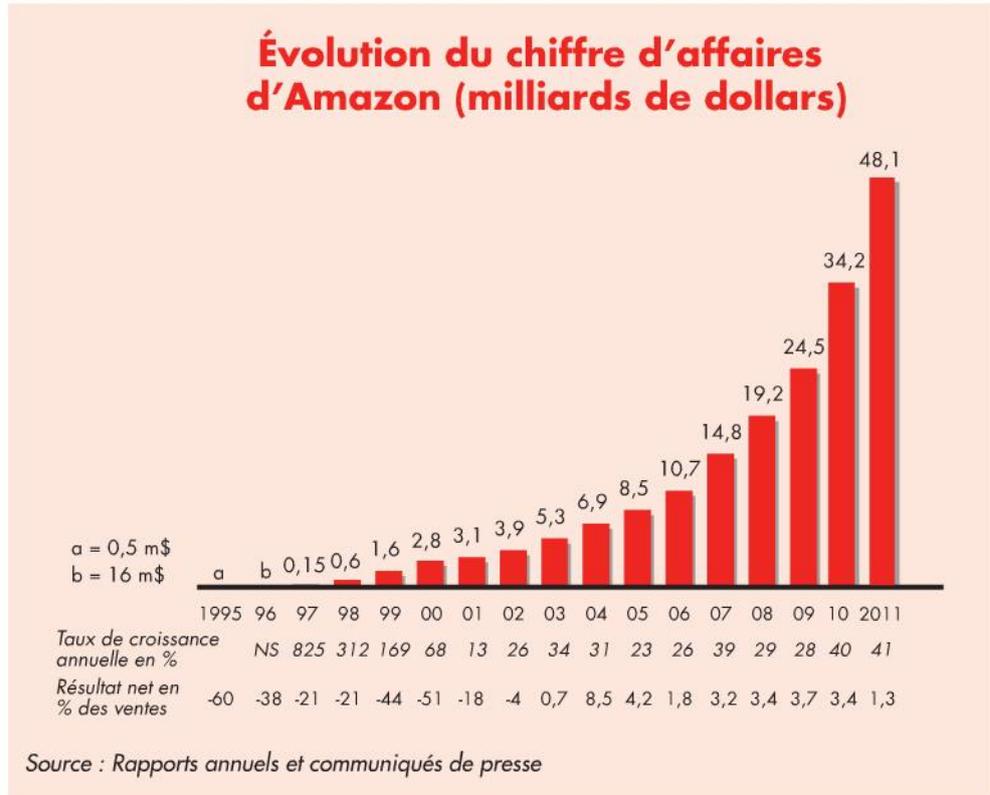


Figure 84
Amazon est l'exemple type de la meilleure solution client par élargissement de la gamme



Élargissement horizontal de l'offre

Cette option consiste à améliorer les *economics* du client et à renforcer ses liens avec l'entreprise, en intégrant dans son offre un ensemble élargi de produits et services liés et personnalisés¹. C'est l'approche « arrêt unique », qui évite au client d'avoir à gérer une gamme complète de fournisseurs².

Exemple :

► Amazon (Figures 83 et 84)

Jeff Bezos a créé Amazon en 1994, à l'âge de trente ans. Il a commencé par vendre des livres sur Internet, avec, comme principaux arguments de vente : le prix, la disponibilité et la livraison à domicile.

Une stratégie de croissance réussie

Pendant dix ans, Amazon a perdu de l'argent, volontairement, pour s'installer sur le marché ; une stratégie payante puisque cela lui a permis de dépasser Borders, alors premier distributeur de livres sur le marché américain. Aujourd'hui, Amazon est devenu le numéro un mondial de la vente sur Internet et est largement bénéficiaire, trimestre après trimestre. Ses prix ne sont plus toujours les plus compétitifs du marché, produit par produit, mais une étude de 2004 sur les 100 best-sellers de la vente de livres avait montré une économie moyenne de 23 % par rapport à Borders. Pour les bijoux, Amazon affirme ne prendre qu'une marge de 15 %, contre 60 à 100 % chez les distributeurs traditionnels.

Toutefois, ses bénéfices subissent parfois de fortes fluctuations comme lors du lancement du lecteur électronique Kindle (14 modèles différents) ou de la tablette Fire. En effet, Amazon vend ses appareils à perte³, toujours dans la même logique de s'imposer sur le marché et d'augmenter sa domination du secteur.

Par ailleurs, Amazon investit massivement dans ses centres de distribution (69 dans le monde en 2012) et dans de nouveaux services, tels que le *streaming* de films et de musique.

1. Elle est différente des offres groupées (*bundling*), qui ne sont souvent qu'un moyen déguisé d'accorder des réductions ou de se débarrasser de produits dont on ne veut plus.

2. Un concept proche est celui de l'« étirement » des marques (*brand stretching*). Ainsi, Virgin se définit comme « transgressif » et s'est diversifié de la vente des disques au transport aérien et aux assurances... (mais a moins bien réussi dans les boissons).

3. Le prix du Kindle est passé de 399 \$ à son lancement en novembre 2007 à 79 \$ en septembre 2011 ! On dit qu'Amazon perdrait 50 \$ sur chaque Fire vendu.

L'élargissement de la gamme

Aujourd'hui, bien que le livre reste le produit phare dans l'esprit du public¹, Amazon propose près d'une quarantaine de catégories de produits, allant des livres, des DVD et de la musique aux équipements de la maison en passant par l'électronique et les logiciels, la photo et la vidéo, les téléphones cellulaires, la mode (Amazon représente 1 500 marques aux États-Unis), les cadeaux de mariage, les articles de beauté et de sport, les bijoux, les jouets, les voyages, les articles de bureau, les pièces détachées d'auto et de moto...

Par ailleurs, en 2000, Amazon a ouvert sa plate-forme à des tiers (*market place*), augmentant ainsi considérablement sa surface et faisant décoller ses profits.

Un souci permanent du client

Comme l'illustre Jeff Bezos : « *Survivre dans le e-commerce exige de se focaliser de manière obsessionnelle et sans relâche sur le client.* »

C'est ainsi qu'Amazon a atteint et conservé sa position de leader, en dépit de prix nettement moins compétitifs qu'à ses débuts. Par exemple, lorsqu'un client a ouvert un compte, il peut effectuer tous ses achats avec un simple « clic ». Amazon lui rappelle les grands événements de la vie de sa famille – qu'il a « renseignés » lors de son inscription – avec des idées de cadeaux, lui annonce les nouveautés correspondant à ses centres d'intérêt, etc.

Par ailleurs, une des grandes innovations a consisté à permettre aux acheteurs d'écrire leur propre revue critique de ce qu'ils viennent d'acheter et Amazon publie les commentaires aussi bien positifs que négatifs, souvent au grand dam des éditeurs ! L'une des conditions de cette personnalisation du service est un formidable système de gestion de l'information.

Ainsi, de 2 000 visiteurs par jours à ses débuts, le site d'Amazon enregistrait dès mars 1999, 1 million de connexions par jour et passait à 2,5 millions en 2011, avec 200 articles vendus par seconde. Analyser en détail toutes ces transactions est une tâche formidable, pour laquelle les équipes d'Amazon ont dû inventer de nouvelles approches.

Quant au niveau de satisfaction de ses clients mesuré par l'American Customer Satisfaction Index, il s'élève à 88, le plus haut niveau jamais atteint dans les services !

1. Depuis avril 2011, Amazon vend plus de livres électroniques que de livres papier.

Et après ?

Amazon devrait rentrer dans le Top 5 des distributeurs mondiaux en 2015. Et après ? Jusqu'où ira Amazon sous la houlette de Jeff Bezos ? On peut vendre à peu près tout sur Amazon. Actuellement, Amazon expérimente la vente et la livraison de produits frais, se développe en Chine où la société est présente depuis 2004 avec 8 centres de livraison (et d'innombrables livreurs à vélo équipés d'un casque !), dans le commerce mobile (plus de 1 milliard de dollars en 2010), développe le Kindle (avec peut-être des jeux)...

En 2000, il a fondé une nouvelle société, New Shepard, dont la vocation est de construire des vaisseaux spatiaux ! Le premier vol d'essai suborbital a eu lieu en novembre 2006 ! Trois autres vols tests réussis suivirent le premier, mais le dernier en date, fin 2011, fut un échec. Cela dit, un taux d'échec de 20 % n'est pas dramatique et cela ne ralentira sûrement pas les efforts du fondateur d'Amazon !

Une chose est sûre : la culture d'Amazon restera la même. Comme Jeff Bezos le rappelait récemment, elle se résume en trois points :

- ▶ l'obsession du client par opposition à l'obsession des concurrents ;
- ▶ la volonté de penser à long terme ;
- ▶ la volonté d'inventer, ce qui implique d'accepter de ne pas être compris. (*Figure 85, page suivante*)

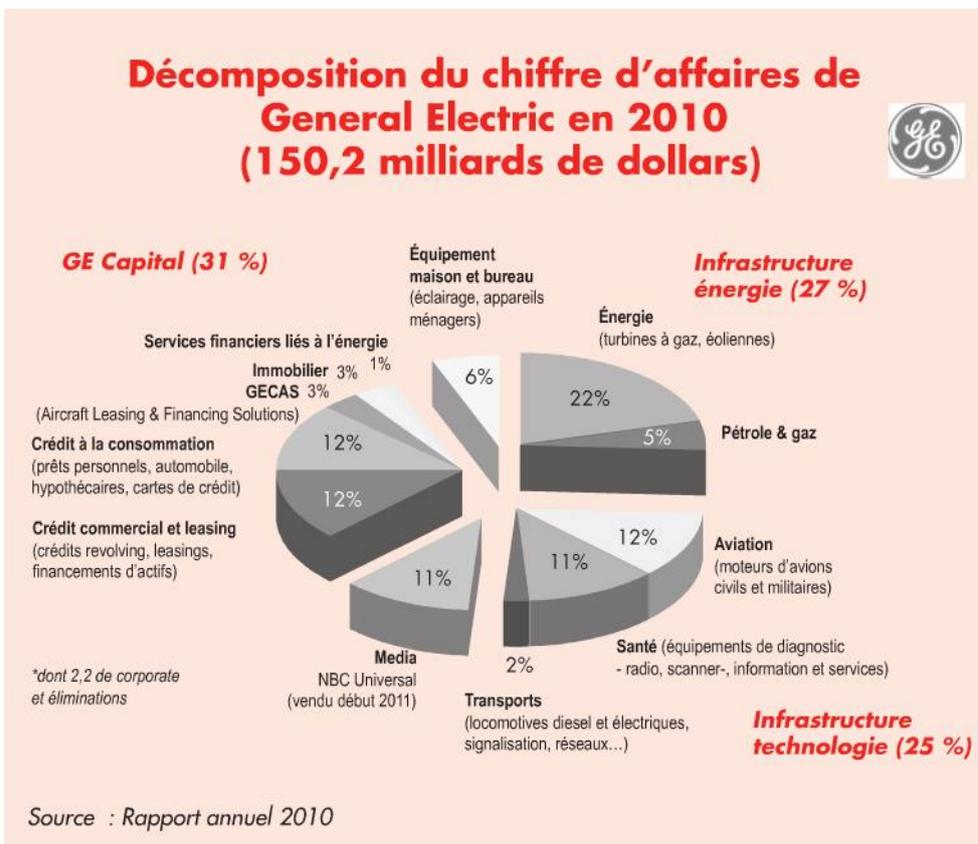
Figure 85
Amazon a une culture d'entreprise très forte

Philosophie d'Amazon.com

- ▶ Nous nous focalisons sans répit sur les besoins de nos clients. Nous voulons leur offrir le choix le plus large sur terre pour qu'ils puissent trouver chez nous tout ce qu'ils désirent acheter *on line*, au prix le plus bas possible
- ▶ Nous voulons arriver à connaître [nos clients] de la même manière que le petit commerçant d'une petite ville d'hier pouvait arriver à les connaître... Ce type de personnalisation sera extrêmement précieux pour le client
- ▶ Nous ne connaissons que 2 % de ce que nous connaissons dans dix ans, et la majeure partie de cet apprentissage se fera par la personnalisation — faire en sorte que le magasin soit le magasin idéal pour un client particulier et non pour le client moyen mythique
- ▶ Nos décisions d'investissement sont fondées sur notre objectif de leadership du marché à long terme et non sur un souci de rentabilité à court terme ou les réactions de Wall Street
- ▶ Nous tirons les leçons de nos succès et de nos échecs
- ▶ Nous prenons des décisions d'investissement courageuses et non frileuses lorsque nous voyons une possibilité suffisante d'améliorer notre position concurrentielle sur le marché
- ▶ Nous préférons améliorer nos cash-flows plutôt que la présentation GAAP de nos comptes
- ▶ Nous préférons les stock-options aux augmentations de salaires

Sources : Rapports annuels d'Amazon.com, The Information Gold Mine, par Heather Green, Business Week, 26 juillet 1999.

Figure 86
Les activités de General Electric couvrent 12 grands secteurs



Intégration avec les clients

La dernière option consiste, pour l'entreprise, à assumer certaines activités précédemment assumées par ses clients et à le faire de manière plus efficace, en laissant ceux-ci se concentrer sur leur cœur de métier.

Ce n'est pas seulement ce que l'on appelle *l'outsourcing*, car il faut que l'interface avec le client soit difficile à remplacer et non faible et commune à un large marché – par exemple l'hébergement d'un site Web par un *provider*. Le lien avec le client doit être profond et difficilement « répliquable » par un concurrent. De plus, le coût d'un changement doit devenir prohibitif avec le temps.

Deux exemples significatifs :

► National Starch

Cette ancienne filiale d'Unilever, rachetée récemment par ICI, est moins connue du grand public et son image est celle d'une société chimique classique produisant de l'amidon et de la colle. En fait, cette société a un historique de succès remarquable dû, non seulement à ses capacités technologiques mais, également, à une connaissance intime de ses clients clés, à tous les niveaux : R&D, services techniques, marketing et vente. Elle s'étend à leurs besoins et à l'état d'avancement de leurs produits nouveaux. National Starch leur fournit une aide exceptionnelle, à la fois au niveau de l'amélioration de leurs coûts et du développement de leurs revenus. Leur grande force, c'est leur relation de travail en commun avec leurs clients. Ainsi, aujourd'hui, les ailes d'avions ne sont plus soudées, rivées ou vissées au fuselage, elles sont collées avec un adhésif très sophistiqué développé par la société en collaboration avec un client ; non seulement cela contribue à la qualité du produit fini mais le coût est négligeable. De même, toutes les pièces de la première automobile à avoir franchi le mur du son, en 1998, étaient collées avec des colles de National Starch.

► General Electric

General Electric (GE) a été créé en 1892 par fusion de l'Edison General Electric Company et de son principal concurrent, la Thomson-Houston Electric Company¹. Le groupe compte aujourd'hui 360 000 employés dans le monde. C'est le premier conglomérat de l'histoire américaine bien que son ancien président, Jack Welch², élu meilleur manager du xx^e siècle (!), ait toujours refusé de le voir traiter ainsi (*Figure 86*).

1. Toutes les deux fondées en 1879.

2. Président depuis 1981 jusqu'à sa retraite en 2001.

Figure 87

Le *business model* de General Electric : activités leaders, rigueur de gestion, culture de responsabilité

Business model de General Electric

- ▶ **Un portefeuille diversifié d'activités leaders**
 - Fondements techniques inégalables
 - Interfaces clients directes
 - Moyens multiples de gagner de l'argent : par les produits et les services et par le financement
 - Taille mondiale
 - Faible intensité capitalistique
- ▶ **Une rigueur de gestion focalisée sur la génération de cash**
 - Les *Six Sigma* : 50 000 projets en 2002 suivant trois axes :
 - Travailler avec les clients sur leurs problèmes
 - Améliorer les processus internes pour améliorer l'interface clients et générer du *cash*
 - Accroître le flot de nouveaux produits *high-tech* et de services arrivant sur le marché
 - Focalisation sur la génération de *cash* : pondération de 60 % dans le calcul des bonus
- ▶ **Une culture fondée sur l'apprentissage et la responsabilisation**
 - Un milliard de dollars d'investissement de formation en 2002
 - Trois mots-clés : performance, conformité et travail d'équipe
 - Un nouveau slogan : "L'imagination au travail" (ce que nous imaginons, on peut le réaliser)

Source : Rapport annuel 2002 de General Electric.

De fait, GE représente une excellente illustration du concept de l'intégration avec les clients :

- Le financement du consommateur.** Sa puissance financière lui permet d'offrir à ses clients le financement des équipements qu'ils achètent. Ainsi, GE a commencé, dès les années 1930, à offrir à ses clients de financer leurs achats de réfrigérateurs.

Jusque dans les années 1970, GE n'était, en fait, pas tellement différente d'autres grandes entreprises américaines comme General Motors ou Westinghouse, avec une division des services financiers dont l'activité principale était le financement « captif ». Dans les années 1980 et 1990, GE Capital a cru fortement et a accru son offre dans pratiquement tous les domaines, des fusions/acquisitions à effet de levier aux cartes de crédits pour magasins, sans toutefois aller jusqu'à la banque commerciale. Le groupe a également arrêté rapidement sa brève incursion dans les activités boursières après une aventure avec Kidder Peobody. Mais, d'une manière générale, il s'est développé principalement dans les services financiers au consommateur et dans certains marchés de niche comme le financement hypothécaire. Comme le dit *Fortune Magazine* : « *GE Capital amasse de la richesse dans les coffres de l'entreprise en faisant pratiquement tout ce que vous pouvez faire avec de l'argent excepté l'imprimer.* »

GE est devenu la plus grande entreprise financière de la planète. GE Capital représentait 8 % du chiffre d'affaires du groupe à l'arrivée de Jack Welch et 50 % à son départ. C'est le plus grand propriétaire d'avions au monde et il gère plus de cartes de crédit qu'American Express. Contrairement à son grand rival, Westinghouse a fermé ses activités financières dans les années 1990, après avoir perdu 1 milliard de dollars dans l'immobilier.

- La maintenance aéronautique.** Dans un autre domaine, l'aéronautique, GE offre aux compagnies d'aviation la maintenance des moteurs d'avions, activité traditionnellement assumée par celles-ci ; cette approche lui a permis, en mars 2000, d'obtenir l'entretien de 85 % de la flotte de British Airways (y compris des moteurs Rolls Royce et Pratt & Whitney !).

De l'avis même du client, ce contrat économise non seulement du temps de management et de l'argent à British Airways, mais améliore également la rotation des moteurs (*Figure 87*).

Figure 88

La stratégie de verrouillage du système est la plus ambitieuse

EXEMPLES		
Troisième type de positionnement : le verrouillage du système		
Option : restriction de l'accès	Option : axe d'échange dominant	Option : standard propriétaire
Armoires réfrigérées pour crèmes glacées <ul style="list-style-type: none"> • Walls (Unilever) 	Cartes de crédit <ul style="list-style-type: none"> • Visa • MasterCard 	Métallurgie <ul style="list-style-type: none"> • Mapress
Boissons <ul style="list-style-type: none"> • Coca-Cola • Pepsi-Cola 	Enchères <ul style="list-style-type: none"> • Christie's, Sotheby's • eBay, Priceline • FreeMarkets 	Fournitures diverses <ul style="list-style-type: none"> • Purdy Brushes
Distribution <ul style="list-style-type: none"> • WalMart 	Internet <ul style="list-style-type: none"> • Instinet (Reuters) • Google • Skype 	Microprocesseurs micro-ordinateurs <ul style="list-style-type: none"> • Intel, IBM
Réseaux <ul style="list-style-type: none"> • Cable & Wireless 	Presse <ul style="list-style-type: none"> • Pages Jaunes 	Logiciels, bases de données <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft, Novell, RIM (Blackberry) • Oracle, Real Networks
		Publication assistée par ordinateur (PAO) <ul style="list-style-type: none"> • Apple Macintosh
		Information technologique <ul style="list-style-type: none"> • CNET
		Musique en ligne <ul style="list-style-type: none"> • Apple iPod, iTunes
		Réseaux <ul style="list-style-type: none"> • Cisco
		Traitement du son <ul style="list-style-type: none"> • Dolby

Sources : The Delta Project, JBC.

TROISIÈME TYPE DE POSITIONNEMENT : LE VERROUILLAGE DU SYSTÈME

Le verrouillage du système (*Figure 88*) représente le concept le plus prometteur, mais aussi le plus complexe à mettre en œuvre. C'est la logique du renforcement des liens avec les clients poussée à l'extrême. Elle oblige l'entreprise à s'intéresser à l'ensemble du *business system*, c'est-à-dire non seulement à ses clients, mais également à tous les acteurs qui jouent un rôle important dans le système et contribuent à créer de la valeur pour ses clients. Les premiers sont, bien évidemment, les participants « normaux » de l'industrie : acheteurs, fournisseurs, canaux de distribution, nouveaux entrants potentiels, etc. Mais le concept le plus novateur est celui des participants « complémentaires », qui fournissent des produits ou services de nature à renforcer, directement ou non, la qualité de l'offre de l'entreprise. Par exemple, les fabricants de micro-ordinateurs et les producteurs de logiciels, les studios de cinéma et les lecteurs de DVD, etc.

La clé : identifier, attirer et « entretenir » ces « complémentaires ». Pour que ce positionnement réussisse, il y a deux conditions : une rentabilité marginale croissante et un « effet réseau » externe. Ce type de positionnement présente trois variantes : restriction de l'accès, axe d'échange dominant et standard propriétaire.

Restriction de l'accès

Dans cette option, le principe de base est de chercher à verrouiller les concurrents à l'extérieur du système, en agissant sur la distribution ou sur les fournisseurs. Pour y parvenir, l'on doit :

- ▶ effectuer un diagnostic de l'ensemble du système permettant de fournir un produit ou un service aux clients ;
- ▶ identifier les points de contrainte maximale ;
- ▶ se positionner pour les contrôler.

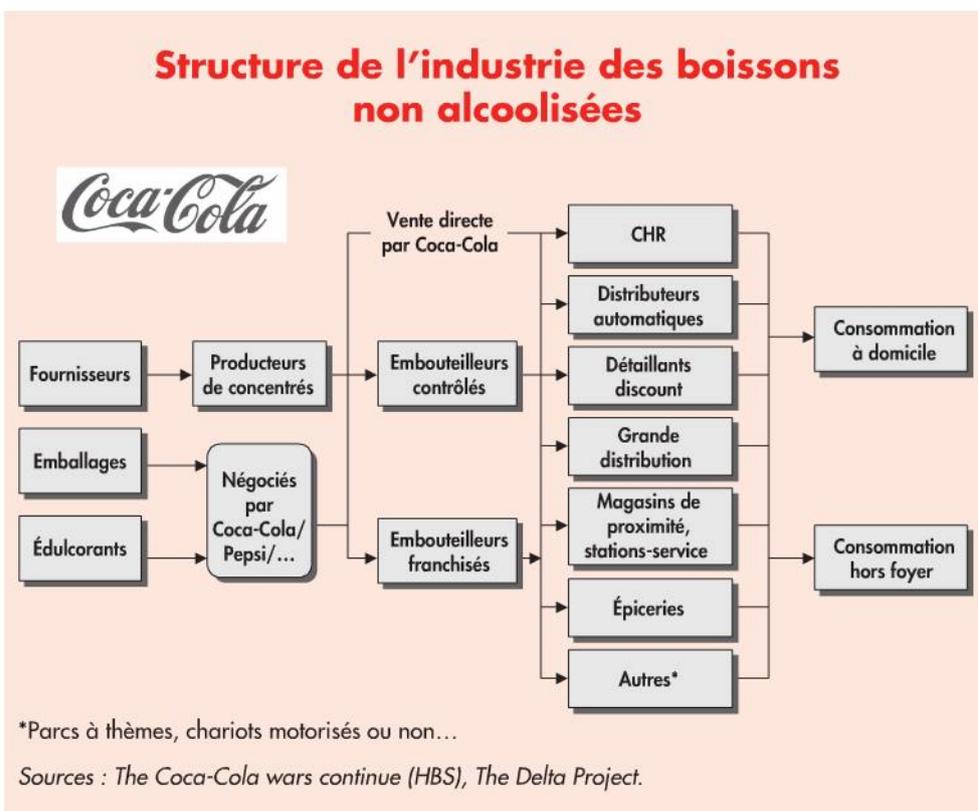
Une marque forte constitue déjà un atout concurrentiel important. Le supplément de marge qu'elle apporte permet généralement, au minimum, de compenser les coûts de promotion nécessaires pour la maintenir. Couplée avec une restriction de l'accès, une marque peut avoir un impact économique considérable.

Figure 89
Coca-Cola fête ses 125 ans avec des résultats surprenants

Quelques chiffres significatifs sur Coca-Cola

- ▶ **1886** : invention de la formule par le pharmacien John Pemberton
- ▶ **1887** : vente de la formule à deux hommes d'affaires pour 2 300 dollars...
- ▶ **1931** : première apparition du père Noël dans une publicité Coca-Cola. La légende dit que c'est à cette occasion que son costume, vert à l'origine, est devenu rouge !
- ▶ **1982** : naissance du Diet Coke, devenu par la suite Coca Light
- ▶ **206** : nombre de pays où sont vendus les produits Coca-Cola en 2012
- ▶ **500** : nombre de marques du groupe, dont Minute Maid, Fanta, Nestea, Sprite, TaB et 3 500 produits
- ▶ **139 600** : nombre de collaborateurs dans le monde en 2010, 700 000 en comptant le personnel des 300 embouteilleurs
- ▶ **2 milliards de dollars** : budget publicitaire mondial de la marque
- ▶ **41 milliards** : nombre de bouteilles/canettes de Coca-Cola vendues dans le monde en 2009

Figure 90
Les embouteilleurs sont l'intermédiaire incontournable du système des boissons non alcoolisées



Exemples :

► **Coca-Cola** (*Figures 89 et 90*)

C'est en 1886 que John Pemberton a inventé la formule de l'un des breuvages les plus connus de la planète : le Coca-Cola¹. 125 ans après, la recette du petit pharmacien continue à triompher et sa bouteille, toute en courbes élégantes et surnommée « la dame au fourreau » malgré ses évolutions dans le temps, est toujours aussi reconnaissable, même les yeux fermés. Son nom est le deuxième mot le plus connu dans le monde, la première marque mondiale depuis que le classement par Interbrand existe (1999)², la sixième société la plus admirée au monde³ et une réussite commerciale et financière insurpassée⁴. On trouve du « Coke » dans 200 pays (et 125 langues), et le groupe représente plus de 500 marques.

Entre la société et ses 300 embouteilleurs, plus de 700 000 personnes travaillent pour l'empire Coca-Cola dans le monde et son chiffre d'affaires cumulé est estimé à 100 milliards de dollars⁵. Aux États-Unis, sa part de marché des boissons non gazeuses est de 42 % à fin 2010 (contre 29,3 % pour Pepsi) et la consommation de « Coke » dépasse celle de l'eau du robinet ! Seuls deux stades américains ne servent pas de Coca-Cola ! Dans les Alpes suisses, seules trois auberges sur 300 n'en servent pas non plus !

Ni les caractéristiques intrinsèques du produit ni son ciblage clients ne peuvent expliquer une telle performance. Il est clair que Coca-Cola ne suit ni la stratégie du meilleur produit ni celle de la meilleure solution client. Le groupe a atteint cette position insurpassée par verrouillage du système à travers les relations qu'il a établies avec ses « complémentaires » et avec ses clients.

1. Il s'est inspiré d'un vin macéré avec des herbes, inventé par un chimiste français d'origine corse, le « vin tonique Mariani », à base de cola du Pérou. Baptisé le « vin des athlètes » par l'Académie de médecine, il connut une renommée planétaire. D'où le premier nom du Coca-Cola : le « French Wine Coca ». Par la suite, quand l'alcool fut interdit, Pemberton remplaça le vin par du jus de citron et de l'eau gazeuse et le comptable de sa pharmacie trouva un nouveau nom : le Coca-Cola était né.

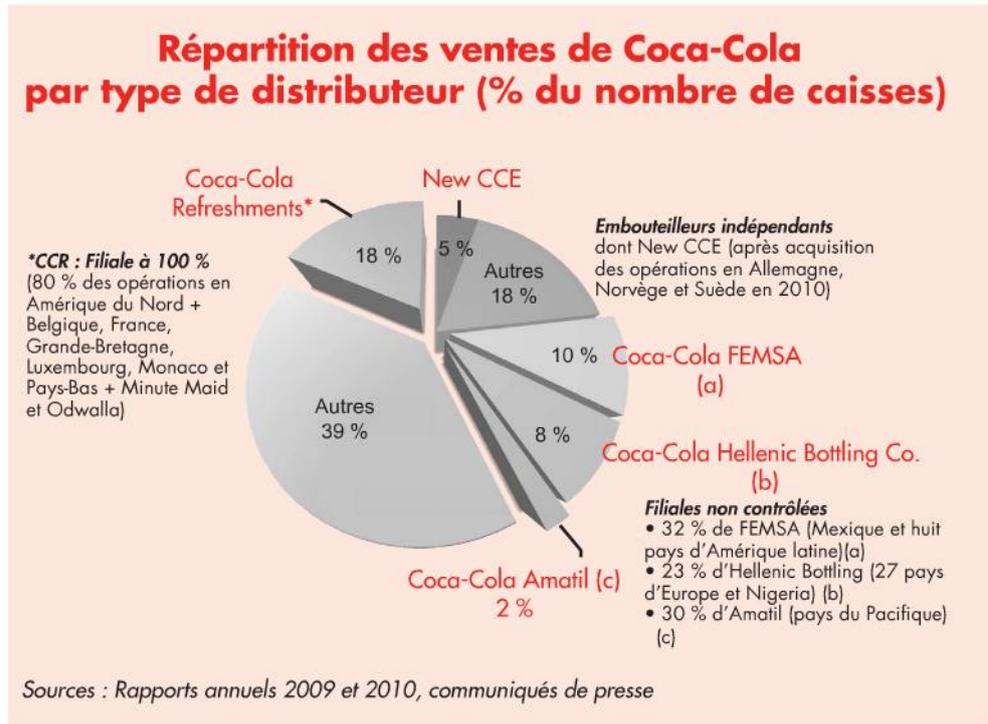
2. Son grand rival, Pepsi, n'est que 26^e.

3. D'après la liste de *Fortune Magazine* en 2011. Coca-Cola est derrière Apple et Google, mais devant Amazon, Microsoft, McDonald's, Wal-Mart et IBM.

4. Celui qui aurait acheté une action de 40 dollars, lorsque la société est entrée en Bourse en 1919, et l'aurait gardée sans rien faire, aurait eu 5 millions de dollars fin 2000 !

5. L'objectif annoncé est de 200 milliards de dollars en 2020 !

Figure 91
Plus de 80 %
des ventes de
Coca-Cola
passent
par son réseau
d'embouteilleurs
non contrôlés



Le chemin parcouru par Coca-Cola en un siècle est parfaitement illustré par son ancien président Roberto Goizueta quand il dit : « *Autrefois, nous étions perçus seulement comme fournisseurs de services, vendeurs de produits et employeurs. Aujourd'hui, nous partageons une grande partie de la responsabilité pour la qualité de la vie.* »

En effet, Coca-Cola ne produit que relativement peu de produits finis mais essentiellement des concentrés et des sirops, dont il garde jalousement la recette (« *sans conservateurs ajoutés et sans arômes artificiels¹* »), et qu'il vend à des embouteilleurs, à des distributeurs et à des fournisseurs de CHR².

Dans certains pays, les embouteilleurs sont également distributeurs, dans d'autres, la fonction est séparée.

Comme le dit très clairement le rapport annuel 2002 : « *Parmi toutes les relations que notre compagnie entretient, c'est la connexion entre The Coca-Cola Company et ses partenaires embouteilleurs qui constitue l'un de nos atouts stratégiques les plus importants. Au cours des dernières années, nous avons travaillé avec diligence à l'amélioration des economics de notre système global, y compris celui de notre réseau mondial d'embouteilleurs, dont le succès financier est étroitement lié au nôtre.* »

Ce dont ne parle pas le rapport annuel, ce sont ses pratiques commerciales de verrouillage du système que les autorités de Bruxelles ont dénoncées et qui ont abouti à un accord amiable les limitant ou les supprimant : accords d'exclusivité obligeant les clients de Coca-Cola à se fournir uniquement en produits du groupe, rabais aux clients qui maintiennent ou augmentent leurs commandes d'une année sur l'autre, lien – accompagné de rabais – entre la vente des produits les plus populaires et l'achat de marques moins importantes (accords de gamme), etc. (Figure 91).

► Walls

Cette petite société de crèmes glacées européenne, filiale d'Unilever, donne gratuitement des armoires réfrigérées aux petites surfaces de vente et s'assure qu'elles sont bien approvisionnées avec leurs crèmes glacées. L'espace étant restreint, aucun concurrent ne peut installer sa propre armoire ! Elle est ainsi devenue une des plus importantes au monde dans son domaine, mais elle est moins connue en dehors du Royaume-Uni car elle utilise des noms différents.

1. « *La composition aromatique de Coca-Cola fait partie du patrimoine intellectuel de la société... Comme la plupart des fabricants de produits alimentaires, cette recette de fabrication n'est pas divulguée.* »

2. Cafés, hôtels, restaurants (en anglais *Ho-Re-Ca* : *Hotels, Restaurants and Cafés*).

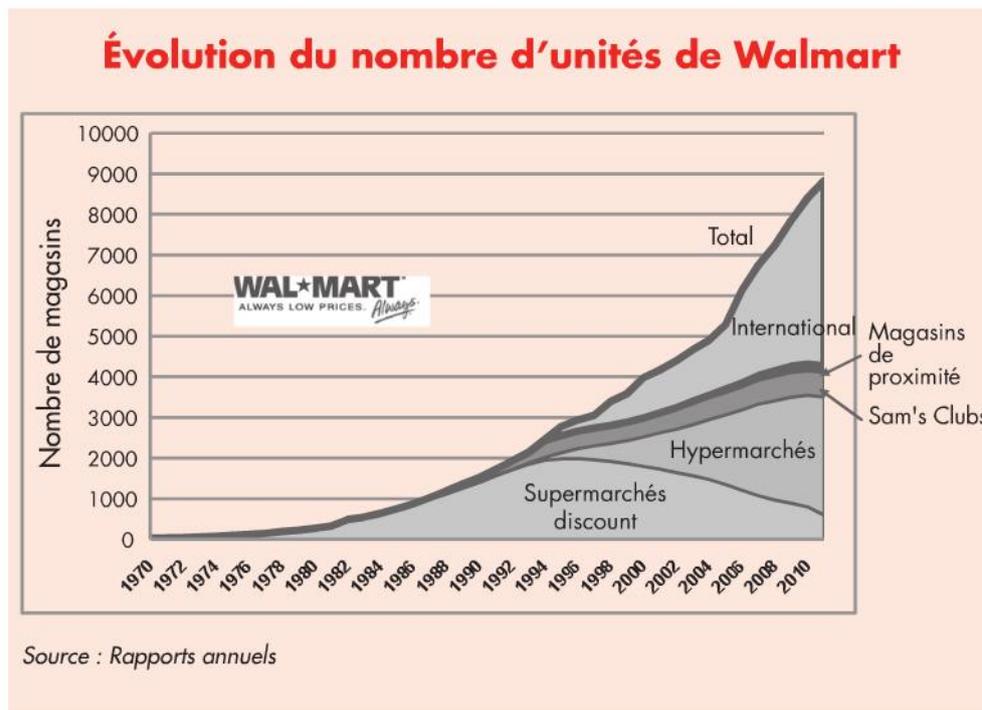
Figure 92
Wal-Mart est le N° 1 incontesté de la distribution dans le monde, tout en restant très rentable

Quelques chiffres significatifs (2011)

	WAL*MART <small>ALWAYS LOW PRICES. Always</small>	Carrefour
Rang mondial en distribution	1^{er}	2^e
Année de fondation	1945	1959
Chiffre d'affaires en milliards d'euros	305	91
Nombre de pays d'implantation	15	33
Nombre d'enseignes	55	30
Nombre d'unités	8 970	9 771
Nombre d'employés en milliers	2 100	472
Surfaces en millions de mètres carrés	91,5	15,3*
Rentabilité des capitaux investis en %	19,2	5,4
Principales réussites d'implantation	Brésil, Canada, Chili, Mexique, UK	Belgique, Chine, Colombie, Espagne, Indonésie, Malaisie, Pologne, Taiwan
Échecs d'implantation	Allemagne, Chine ?, Corée, Inde ?	Chili, Corée, Japon, Mexique, Russie, Slovaquie, Suisse, Tchéquie, Thaïlande, UK, USA

Source : Rapports annuels et articles divers *en 2006

Figure 93
Walmart a fortement évolué depuis quinze ans, avec l'expansion des *supercenters* et de l'international



► Wal-Mart

Fondé par Sam Walton en 1962 dans l'Arkansas, Wal-Mart est devenu, deux ans avant la disparition de son fondateur, en 1992, le premier distributeur américain.

Des chiffres démesurés

Tout, chez Wal-Mart, se conjugue au superlatif (*Figures 92 et 93*) :

- Première entreprise privée mondiale, avec 2,1 millions de salariés¹ (plus de trois fois Carrefour ou General Motors) et un chiffre d'affaires de 419 milliards de dollars en 2011 (2 % du PIB américain)² ; de plus, sa rentabilité en fait l'une des entreprises les plus profitables au monde (environ 15,7 Mds \$ de résultat net en 2011).
- Première chaîne de distribution au monde, avec 65 000 fournisseurs, près de 9 000 magasins (moitié aux États-Unis et moitié à l'international), plus de 85 millions de mètres carrés de surface totale de vente et 8 % des ventes au détail.
- Premier vendeur de vêtements au monde.
- Premier client mondial de la Chine avec un montant d'achats de près de 15 Mds \$, provenant de plusieurs milliers d'usines chinoises. Il absorbe 11 % de l'ensemble des importations américaines provenant de Chine.
- Plus de 900 millions de dollars de contributions charitables en 2011.
- La société la plus admirée aux États-Unis en 2003 et 2004, et encore N° 2 en 2009.
- La famille la plus riche au monde : les cinq héritiers de Sam Walton figurent parmi les 10 personnes les plus riches.
- Une croissance phénoménale qui, si elle semble quelque peu se ralentir aux États-Unis pour cause de saturation du marché³, ne fait que s'accélérer à l'international.
- Le plus grand réseau satellitaire privé américain depuis 1987 ; il relie directement le siège à tous ses points de vente, en voix, données et vidéo.

1. La plupart à plein-temps, mais aussi des seniors à la recherche d'un complément de retraite et des étudiants. Seul le gouvernement américain emploie plus de monde !

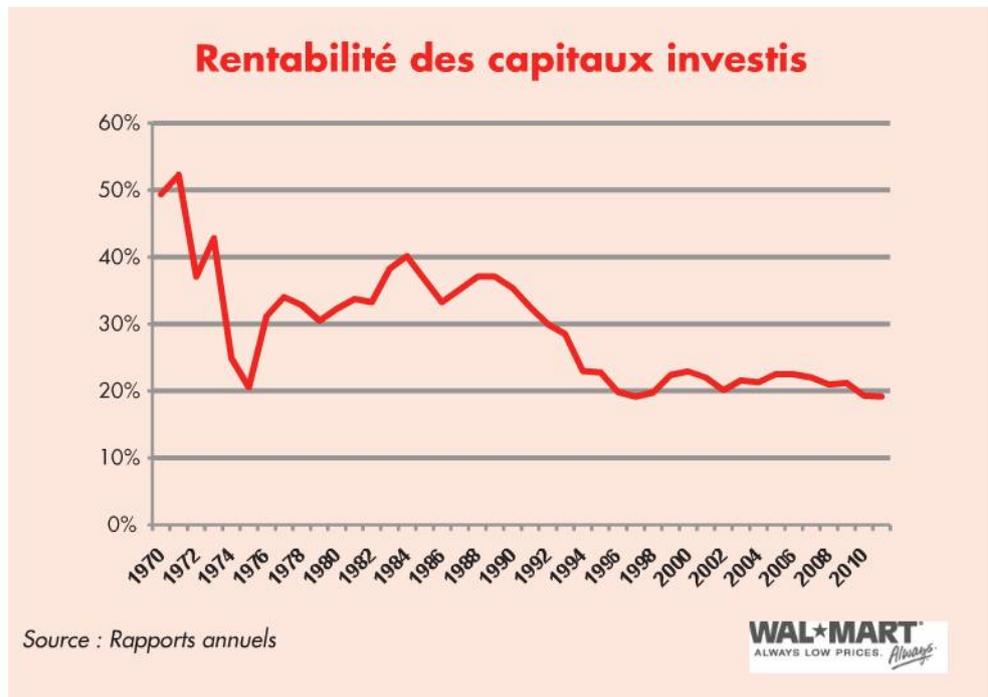
2. Soit 25 % de plus que le N° 2 mondial, Royal Dutch Shell. 95 milliards d'euros proviennent de ses ventes à l'étranger en 2011 (125,9 Mds \$), soit 4 milliards d'euros de plus que Carrefour !

3. Sauf pour Sam's club, la chaîne de magasins-entrepôts qui connaît toujours une croissance soutenue.

Figure 94
Aujourd'hui, Wal-Mart a autant d'implantations à l'international qu'aux États-Unis



Figure 95
Bien qu'ayant baissé depuis ses débuts, la rentabilité de Wal-Mart se maintient aux alentours de 20 % des capitaux investis



Au départ une implantation dans de petites agglomérations...

Wal-Mart a construit sa position en s'implantant au départ dans les petites communautés rurales américaines, en ouvrant des surfaces de vente qui répondaient à tous les besoins des consommateurs dans une zone de 20 à 30 km de rayon. Ses magasins étaient tellement compétitifs et répondaient tellement bien à la demande de ces zones rurales qu'aucun concurrent ne pouvait s'implanter pour lui faire ombrage. En effet, partout où le groupe installait ses supermarchés, le coût de la vie baissait, de 13 à 16 % en moyenne suivant les régions. La devise de Sam Walton était : « *Gros volumes, petites marges plutôt que petits volumes, grosses marges.* » Une étude de McKinsey a même conclu que Wal-Mart était à l'origine de 12 % des gains de productivité américains au cours de la période 1995-2000.

... puis dans les zones urbaines...

Lorsque Wal-Mart commença à s'installer dans les zones urbaines, il perdit l'avantage de cette position privilégiée et sa performance recula. Mais la machine Wal-Mart fonctionne toujours à plein, avec des coûts particulièrement serrés : magasins spartiates, personnel longtemps sous-payé¹, pas de représentation syndicale... Aujourd'hui, Wal-Mart influence profondément l'environnement social américain en imposant ses normes, avec une pression à la baisse sur les salaires et les avantages sociaux, et ses concurrents sont obligés de s'aligner. C'est aussi l'un des principaux contributeurs à la campagne de réélection du président Bush.

... et à l'international

À partir du milieu des années 1980, Wal-Mart a entrepris de s'installer à l'étranger, principalement par acquisitions de chaînes de distribution existantes, et y possède déjà aujourd'hui davantage de points de vente² qu'aux États-Unis (*Figure 94*).

Une excellente rentabilité qui se maintient

La rentabilité du groupe, exceptionnelle à ses débuts, est revenue depuis une vingtaine d'années, à un très bon niveau, de l'ordre de 20 % des capitaux investis (*Figure 95*).

1. Mais plus aujourd'hui : début 2012, le salaire horaire moyen chez Wal-Mart était de 12,35 dollars, soit 5 dollars de plus que le salaire fédéral minimum.

2. 355 à la fin du dernier exercice fiscal, dont : Mexique : 623 ; Royaume-Uni : 267 (grâce au rachat de la chaîne Asdan) ; Canada : 235 ; Allemagne : 92.

Figure 96
Il existe de nombreux types de cartes de paiement dont les différences sont souvent mal connues

Les différents types de cartes en France		
De débit	<i>American Express</i>	La plus courante en France, permet les retraits dans les distributeurs automatiques de billets (DABs) et les paiements chez les commerçants affiliés au réseau
Nationale	<i>Carte Bleue</i>	Aussi appelée « Carte bancaire ». Spécifiquement française, affiliée au réseau Visa
Internationale	<i>Visa, MasterCard</i>	Permet les retraits et les paiements à l'étranger
À autorisation systématique		Solde vérifié à chaque opération et transaction autorisée seulement s'il est suffisant Mise à jour immédiate du solde du compte
À débit immédiat		Retraits autorisés jusqu'à un plafond défini dans le contrat (mensuel pour les paiements, hebdomadaire pour les retraits dans les DABs) Débit sur le compte avec délai technique d'une journée
À débit différé		<i>Idem</i> , mais débit sur le compte bancaire une fois par mois (avance de trésorerie)
Avec services		Assurances, offres préférentielles de partenaires, assistance...
De standing	<i>Gold, Premier, Platinum, Infinite...</i>	Services plus élaborés et plafonds plus importants en échange de cotisations élevées
Porte-monnaie électronique	<i>Moneo</i>	Carte précréditée (5 à 100 €) pour régler, sans code, de petites dépenses (stationnement, certains commerçants). Peut être intégrée à une carte de débit ou de crédit
De crédit	<i>BHV, GI, Accord</i>	Assortie d'une réserve d'argent (crédit payant à taux élevé — 16 à 22 % par an)
Mixte	<i>Pass (Carrefour) Crédit agricole</i>	Permet de choisir entre règlement immédiat ou en fin de mois (carte de débit) et crédit renouvelable, permanent ou revolving (carte de crédit)
De fidélité	<i>Carrefour, FNAC</i>	Permet d'accumuler des points qui donnent certains avantages (cadeaux, réductions...) Parfois couplée avec une carte de crédit

Axe d'échange dominant

Cette option consiste à mettre en place un système qui constitue un passage obligé pour l'information, l'argent, etc. ou, plus généralement, des produits ou des services. Sa valeur croît de manière exponentielle avec le nombre de personnes ou d'entreprises qui y font appel. On peut dire qu'une place d'échange devient un monopole dans un marché concurrentiel. Dans cette approche, la segmentation est clé, car on peut réussir dans un segment et échouer dans un autre. Voici quelques exemples :

► **Les cartes de crédit** (Figure 96)

Au commencement était American Express, avec une carte de débit et non de crédit. Elle s'adressait aux classes aisées, comme l'illustre leur slogan : « *Don't leave home without it.*¹ »

Amex, avec ses bureaux un peu partout dans le monde, fournissait à ses clients cibles la meilleure solution client, quelque chose comme l'appartenance à un club d'élite, dont les membres pouvaient se procurer des produits et services chez des fournisseurs haut de gamme. Par ailleurs, Amex s'est positionnée sur le marché des cartes *corporate* et détient aujourd'hui plus de 70 % du marché des 500 premières sociétés américaines². Par la suite, Amex s'est davantage démocratisée. Ainsi, en 2011, elle a fait de nets efforts en direction des PME, signé un *partnership* avec Facebook et est entrée dans le segment des cartes prépayées, tout en cherchant cependant à conserver le même état d'esprit que lui avaient apporté ses cartes *Gold* et *Platinum*.

La marque « American Express » est, en 2011, la marque financière la plus connue au monde et la 23^e toutes catégories confondues.

Visa et MasterCard se sont, dès le départ, positionnées différemment et illustrent le concept de l'axe d'échange dominant :

- **Système « ouvert »** et cartes disponibles pour toutes les banques³.
- **Nombre maximal de commerçants** adhérents, grâce à des conditions nettement plus attractives que celles d'American Express ;
- **Retraits d'argent** possibles dans un maximum de distributeurs automatiques⁴.

1. « *Ne sortez pas sans elle.* »

2. Les « *Fortune 500* ».

3. Visa est une association à but lucratif, détenue par 21 000 institutions financières dans le monde.

4. 1 400 000.

Figure 97
 Visa a été un précurseur dans le développement des cartes de paiement

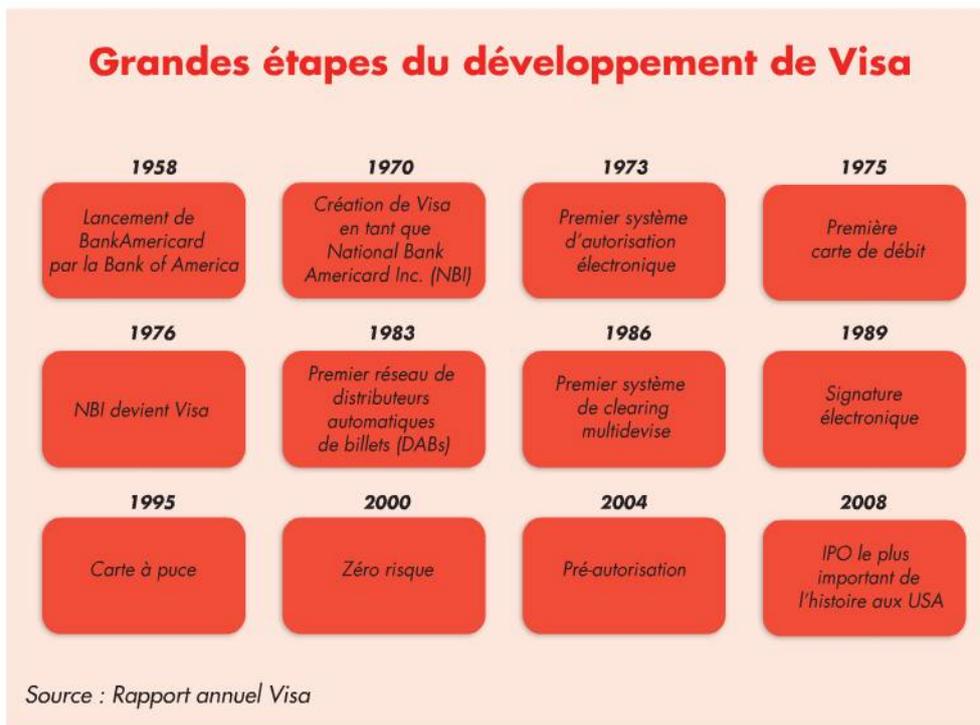
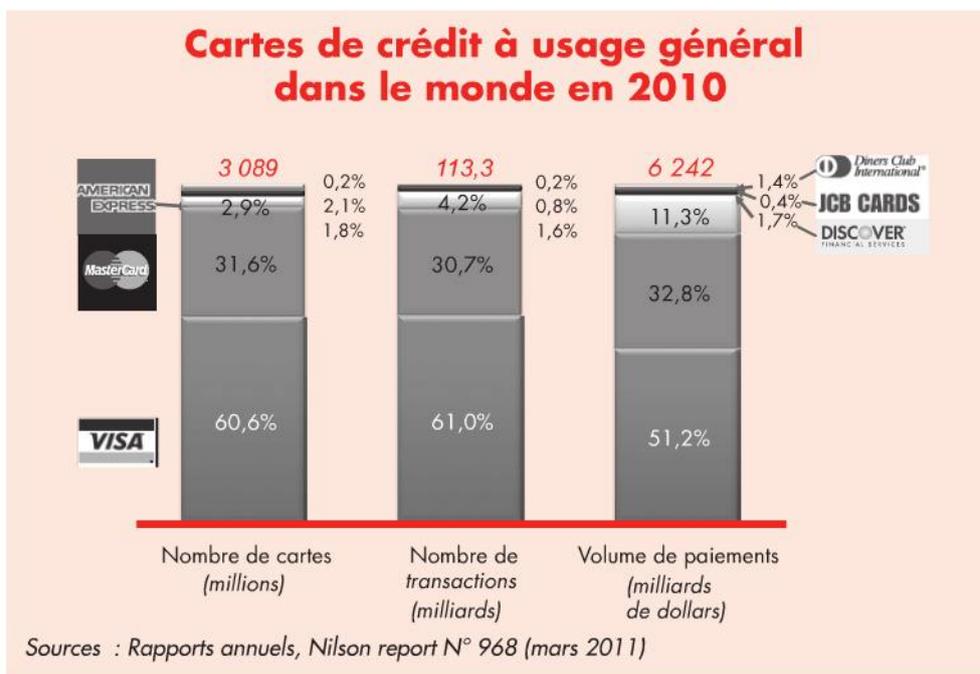


Figure 98
 Visa représente plus de la moitié du marché des cartes de paiement à usage général



Aujourd'hui, Visa représente plus de 60 % des cartes de paiement à usage général dans le monde et plus de la moitié du volume de paiements par carte, et MasterCard près d'un tiers. Les clients préfèrent utiliser les cartes acceptées partout, et les commerçants¹, celles utilisées par le maximum de consommateurs (*Figures 97 et 98*).

Il est néanmoins intéressant de constater que :

- ▶ **Visa et MasterCard** ont, toutes les deux, lancées des cartes *Gold*, puis *Platinum* destinées au segment haut de gamme et apportant des services supplémentaires², en concurrence directe avec Amex ; Amex a refait de la surenchère en lançant, la Centurion, la carte « la plus élitiste au monde » qui coûte 4 300 dollars par an aux États-Unis³, mais apporte des services hors pair⁴, disponibles 24 heures sur 24.
- ▶ Parallèlement, **American Express** a ajouté à ses cartes le système de points, échangeables contre différents services tels que des voyages, nuits d'hôtel, locations de voitures, etc., ce qui lui permet d'attirer de nouveaux clients qui font, à leur tour, pression sur les commerçants pour qu'ils acceptent la carte Amex !

Par ailleurs, Visa expérimente les cartes sans contact, avec déjà 12 millions de ces cartes en Angleterre, Italie, Pologne et Turquie à fin 2010. Ces cartes combinent carte bancaire et carte de transport, d'université, d'accès...

Il est prévu que dès 2012, les cartes de paiement supplanteront les espèces comme moyens de paiement dans le monde, avec 29 % de toutes les transactions mondiales, contre 27,4 % pour les espèces.

1. 29 millions de commerçants affiliés dans plus de 200 pays pour Visa.

2. Assurance médicale par exemple, capital décès, rapatriement, garantie véhicules de location, etc.

3. Ce montant varie suivant les pays. Mais les clients « invités » à y souscrire doivent dépenser au moins 200 000 dollars par an avec leur carte Platinum.

4. Comme un billet gratuit pour la personne accompagnant le titulaire, ou un surclassement automatique en première dans les avions.

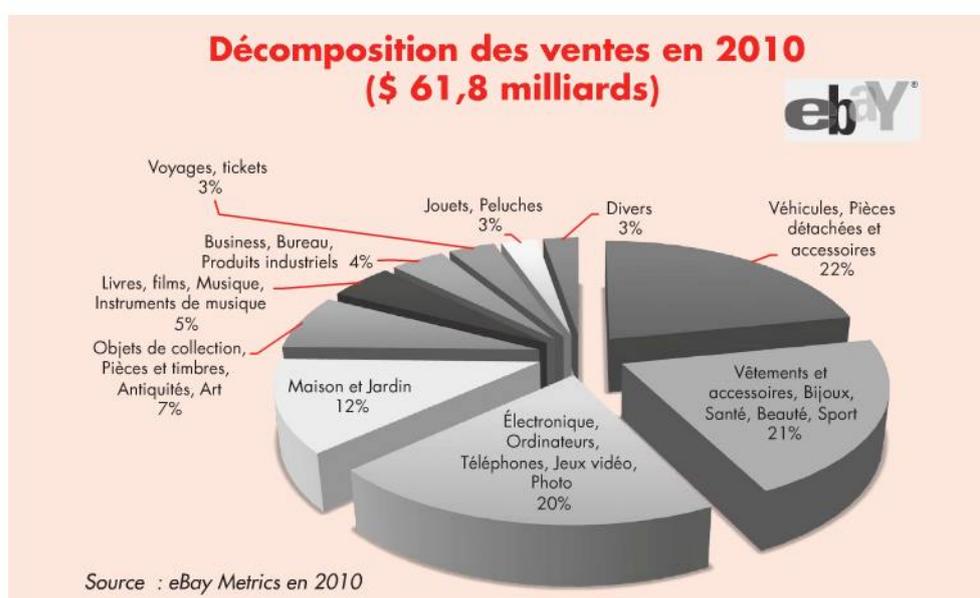
Figure 99
eBay est une place de marché « grand public » mondiale et universelle



Figure 100
eBay : des chiffres impressionnants



Figure 101
eBay vend de tout



► eBay

Fondé¹ aux États-Unis par le Français Pierre Omidyar² en 1995, eBay est devenu en quelques années la première communauté mondiale d'échanges (*Figure 99*).

Le premier site d'échanges au monde

Sur son site, on trouve 300 millions d'objets affichés, dans 50 000 catégories, depuis des objets de collection comme des disques avec l'autographe d'Elvis Presley jusqu'à des automobiles, en passant par des livres, des vêtements, des bijoux, des ordinateurs, des meubles, etc. ; 241 millions de membres dans le monde entier en achètent et en vendent environ deux millions par jour, à prix fixe ou par un système d'enchères. Rien qu'aux États-Unis, plus d'un demi-million de petites entreprises ou de personnes vivent aujourd'hui de leurs transactions sur eBay (*Figures 100 et 101*).

Aujourd'hui, 98 % du chiffre d'affaires d'eBay proviennent des transactions effectuées sur le site, eBay retenant en moyenne 7 % de commission. Le succès d'eBay a d'ailleurs convaincu d'autres poids lourds, tels que Yahoo et Amazon, d'offrir un service similaire.

Malgré cette concurrence, et en dépit de problèmes de *crashes* informatiques, eBay a réussi à conserver une part prépondérante d'un marché estimé, à l'heure actuelle, à 5 milliards de dollars.

Une méthode bien rôdée

Comment le site, bricolé en un week-end par un jeune informaticien de la Silicon Valley, a-t-il pu atteindre, en si peu de temps, un tel succès planétaire ? « *Avant tout, parce qu'il a répondu à un vrai besoin, en créant des marchés qui n'existaient pas jusqu'alors*³. » Il a ainsi permis à des collectionneurs d'échanger des objets sans avoir à se rencontrer physiquement, même par-delà les frontières (20 % des ventes). Par ailleurs, les enchères sont utiles pour vendre quelque chose dont on ne connaît pas la valeur. S'ajoutent à cela un aspect ludique et l'impression de réaliser une bonne affaire, en évitant les intermédiaires. Comme le dit Rajiv Dutta, directeur financier d'eBay : « *Notre tâche ne consiste pas à gérer une société mais à faciliter un marché. Notre rôle n'est pas de contrôler mais d'influencer et d'ouvrir des possibilités à nos utilisateurs, vendeurs et acheteurs.* »

1. Sous le nom d'*AuctionWeb*.

2. Franco-Iranien, né à Paris. Sa famille a émigré aux États-Unis quand il avait six ans. Il fit ses études à Tufts, puis à Berkeley et travailla chez Claris (Apple) et General Magic, et fonda sa première société, Ink Development Corp. avec un collègue en 1991.

3. Fabrice Grinda, fondateur d'Aucland, concurrent éphémère d'eBay en France au début des années 2000.

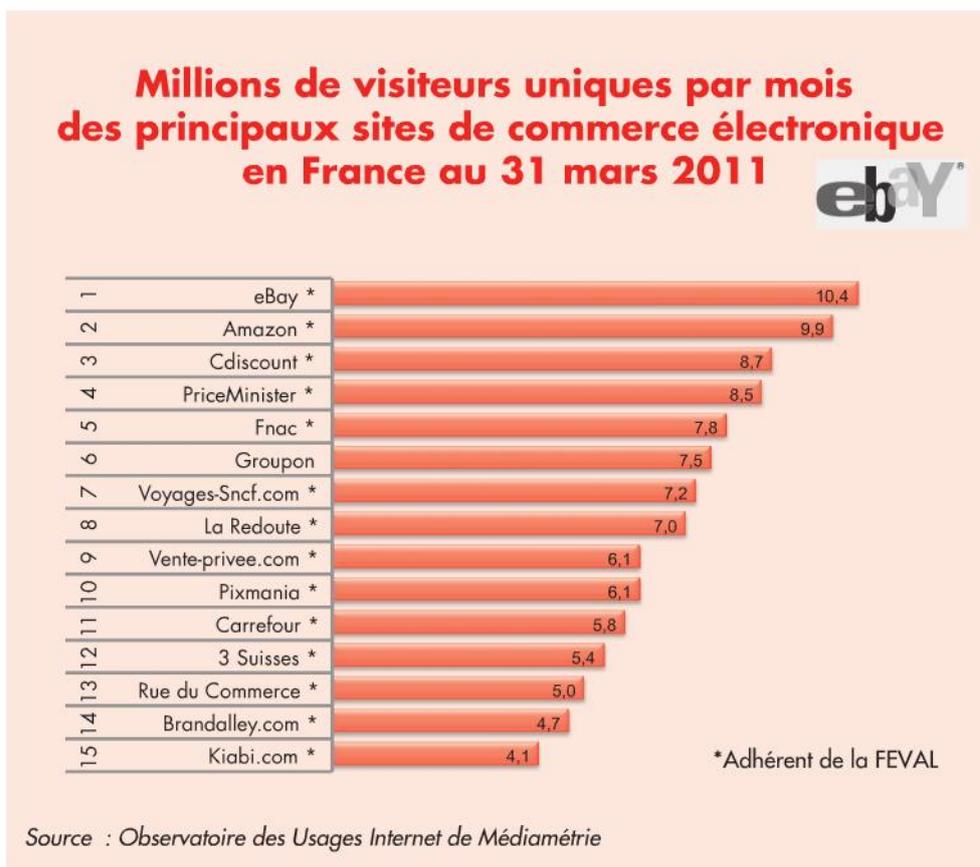
Figure 102

La croissance d'eBay, un moment ralentie, est repartie et la rentabilité reste excellente



Figure 103

En France, eBay est le premier site de commerce électronique



eBay a aussi réussi à créer un lien fort avec ses utilisateurs grâce à une excellente segmentation par type de produits et régionale, et à tout un ensemble de « trucs et gadgets » :

- ▶ **Authentification et évaluation des vendeurs et des acheteurs**, ce qui a contribué à créer un climat de confiance.
- ▶ **Communication en temps réel** entre un acheteur et un vendeur (*chat*).
- ▶ **Possibilité de facturation et paiement électronique, avec PayPal**, racheté en 2002, afin de réduire le temps d'attente à la suite de la transaction. PayPal compte 100 millions de comptes dans le monde, est disponible dans 190 pays et 24 monnaies, et est connecté à 15 000 institutions financières. De plus eBay propose sa licence à d'autres cybermarchands.

Un ralentissement suivi d'une relance rapide

En 2009, la croissance d'eBay s'est ralentie, signe sans doute d'un essoufflement du modèle et certains y ont vu la fin d'une époque. La rentabilité restait toutefois à un excellent niveau (*Figure 102*). eBay a alors décidé de se concentrer sur la vente à prix fixe d'articles neufs (mais non sur les nouveautés que proposent les grandes marques), passés de mode ou fins de série, un second marché évalué à 500 milliards de dollars. Puis, la société a développé une offre de boutiques à prix fixes pour les professionnels qui représentent aujourd'hui la moitié des vendeurs. Cette partie de l'activité d'eBay progresse trois fois plus vite que la moyenne du commerce électronique. Enfin, un système de petites annonces gratuites a été lancé mi-2009. Le chiffre d'affaires a alors repris sa progression d'antan. Dès 2010, les enchères ne représentaient plus que 45 % des ventes.

En ce qui concerne la France, eBay est face à l'un des marchés les plus concurrentiels, avec une très forte position d'Amazon et des sites comme PriceMinister ou Le Bon Coin, mais reste le numéro un (*Figure 103*).

Et l'avenir ?

On peut faire confiance à eBay pour maintenir son niveau d'innovation et continuer à se renouveler. Qu'est-ce qui pourrait aujourd'hui détrôner eBay ? Peut-être une nouvelle technologie permettant de comparer les prix sur le marché ? Mais cela paraît peu probable ; de tels sites ont déjà fait leur apparition, et sont même accessibles à partir d'un PDA¹. Cela n'a pas empêché eBay de poursuivre une croissance soutenue, surtout aujourd'hui à l'international. Si une telle menace se précisait, il est vraisemblable qu'eBay saurait y répondre en assimilant rapidement la nouvelle technologie.

1. *Personal Digital Assistant*, type Palm.

Figure 104

Google a connu une croissance phénoménale accompagnée d'une rentabilité exceptionnelle

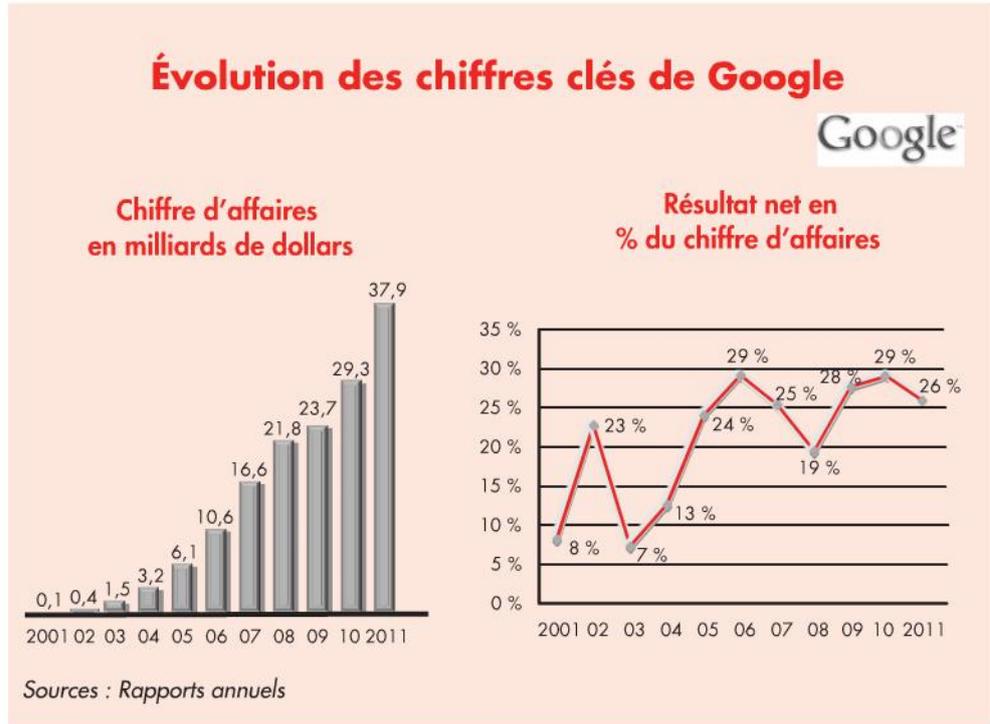


Figure 105

Google est devenu, en valeur, la deuxième marque mondiale



► Google

En 1996, Larry Page et Sergey Brin, étudiants de doctorat en *computer science* à Stanford, inventent un nouveau moteur de recherche par algorithmes, qu'ils appellent *BackRub*¹. En septembre 1998, ils lancent leur société, Google, Inc.², dans un garage de Menlo Park, comme il se doit, et, dès le début, répondent déjà à 10 000 requêtes par jour.

Leur mission affirmée : « *Organiser les informations à l'échelle mondiale dans le but de les rendre accessibles et utiles à tous.* »

Une croissance et une rentabilité exceptionnelles

Rapidement, Google écrase littéralement la concurrence³ grâce à la supériorité de sa technologie et devient, en juillet 2000, le premier moteur de recherche sur Internet au niveau mondial, avec 18 millions de requêtes par jour.

De 2003 à 2011, sa croissance moyenne annuelle a été d'environ 50 % par an, faisant mentir certains journalistes qui disaient que le léger ralentissement connu en 2009 annonçait le début de l'essoufflement du modèle Google. Quant à la rentabilité, elle aussi exceptionnelle, elle semble n'avoir pas fini de croître (*Figure 104*). On se souviendra longtemps des « enchères hollandaises » pour rentrer en fanfare au Nasdaq en 2004, en dépit d'une conjoncture boursière maussade⁴. Aujourd'hui, Google est le premier domaine du Web mondial, devant Facebook, YouTube (qui lui appartient) et Yahoo, et la deuxième marque préférée des Américains, derrière Apple.

C'est aussi devenu la deuxième marque mondiale, en valeur, derrière Apple (*Figure 105*). Une telle performance était impensable avant l'ère Internet. Une étude américaine avait trouvé alors qu'il fallait, en moyenne, quatre-vingt-trois ans à une entreprise pour acquérir sa réputation.

1. Par référence à sa capacité à analyser les *back links* qui conduisent à un site Web.

2. Le nom est fondé sur le terme *googol*, inventé par Milton Sirota, neveu, alors âgé de neuf ans, du mathématicien américain Edward Kasner, pour représenter le 1 suivi de 100 zéros (ou 10^{100}). La société a choisi ce nom comme symbole de sa mission qui est d'organiser l'immense volume d'information disponible sur le Web.

3. AltaVista, AskJeeves, HotBot, Infoseek, Lycos...

4. Fin octobre 2004, sa capitalisation avait déjà atteint 52 milliards de dollars, soit plus que la somme de General Motors et de Ford. Quant à son PER (*Price Earning Ratio* – Ratio Prix/Bénéfice), il avait atteint le chiffre astronomique de 443 – contre 35 pour Microsoft, 10 pour Ford et 5 pour General Motors !

Figure 106
 Tout ce qui touche Google se conjugue au superlatif

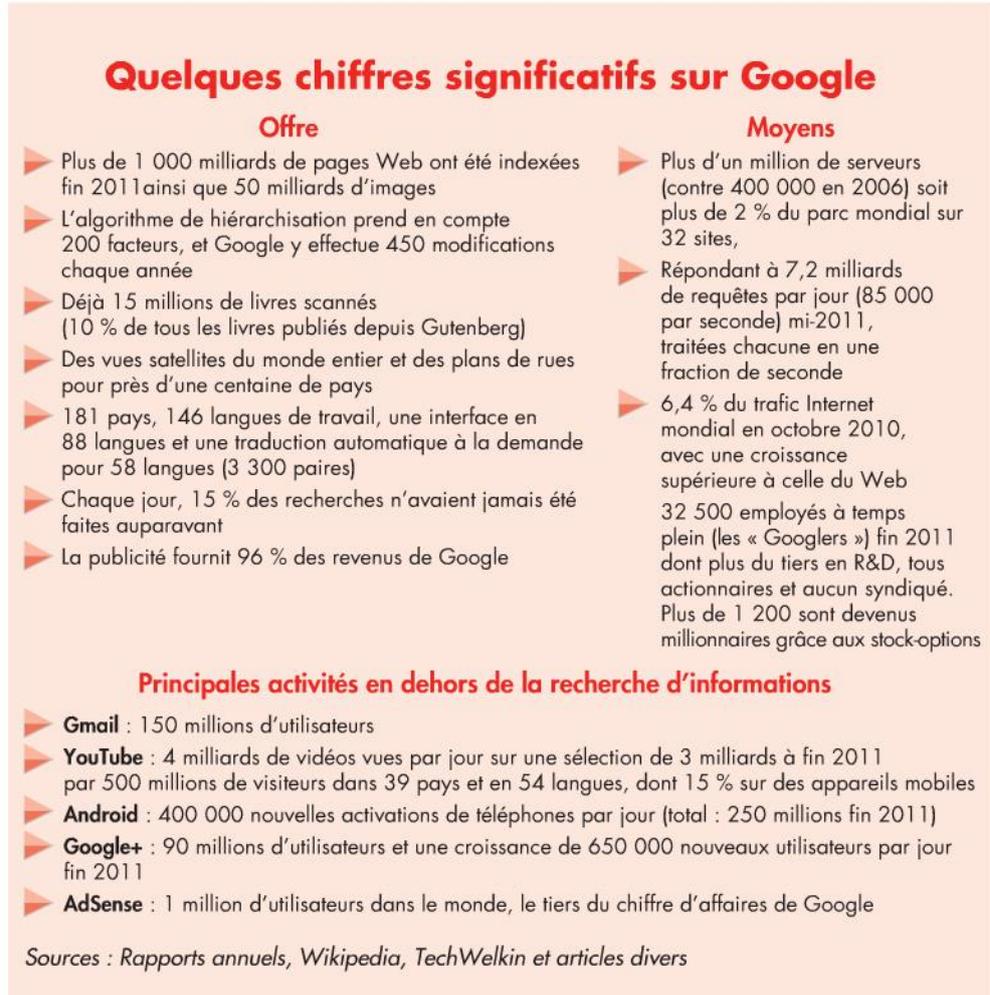
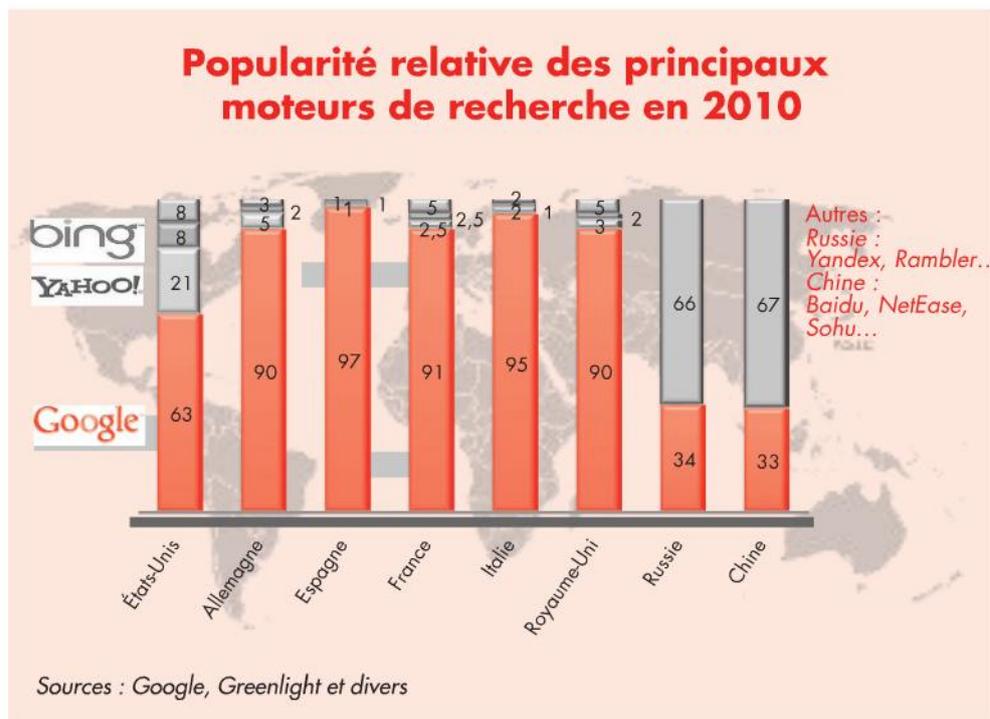


Figure 107
 Google règne en maître au niveau des parts de marché des moteurs de recherche sauf en Russie et en Chine



Une combinaison de facteurs de succès

Google doit son succès à (*Figures 106 et 107*) :

- ▶ **La plus grande quantité de pages Web indexées au monde** : 1 milliard en 2000, plus de 4 milliards à fin décembre 2003 (y compris des fichiers pdf et des e-mails)¹, et 1 000 milliards fin 2008. S'y ajoutent plus de 50 milliards d'images².
- ▶ **La hiérarchisation des résultats en fonction de leur pertinence pour l'utilisateur**, suivant le nombre de liens significatifs avec d'autres pages Web (technologie PageRank™). Aujourd'hui PageRank n'est que l'un des plus de 200 signaux utilisés par Google pour hiérarchiser les sites, et l'algorithme est mis à jour toutes les semaines. Par ailleurs, les recherches sont personnalisées en fonction de l'historique d'un demandeur et de son emplacement géographique³.
- ▶ **Une très grande rapidité**, avec un temps moyen de réponse d'un quart de seconde, grâce à une puissance de calcul phénoménale (un million de serveurs).
- ▶ **La possibilité de faire appel à Google à partir de n'importe quel terminal**, ordinateur, Smartphone ou tablette.
- ▶ **L'intervention directe des annonceurs** qui rédigent eux-mêmes leur message publicitaire et fixent eux-mêmes le prix qu'ils veulent payer grâce aux enchères (*AdWords*). Ce service est aujourd'hui utilisé par plus de 150 000 clients. Quels sont les plus gros ? eBay (qui dépensait déjà 180 millions d'euros en 2006) et Amazon (162 millions d'euros) !

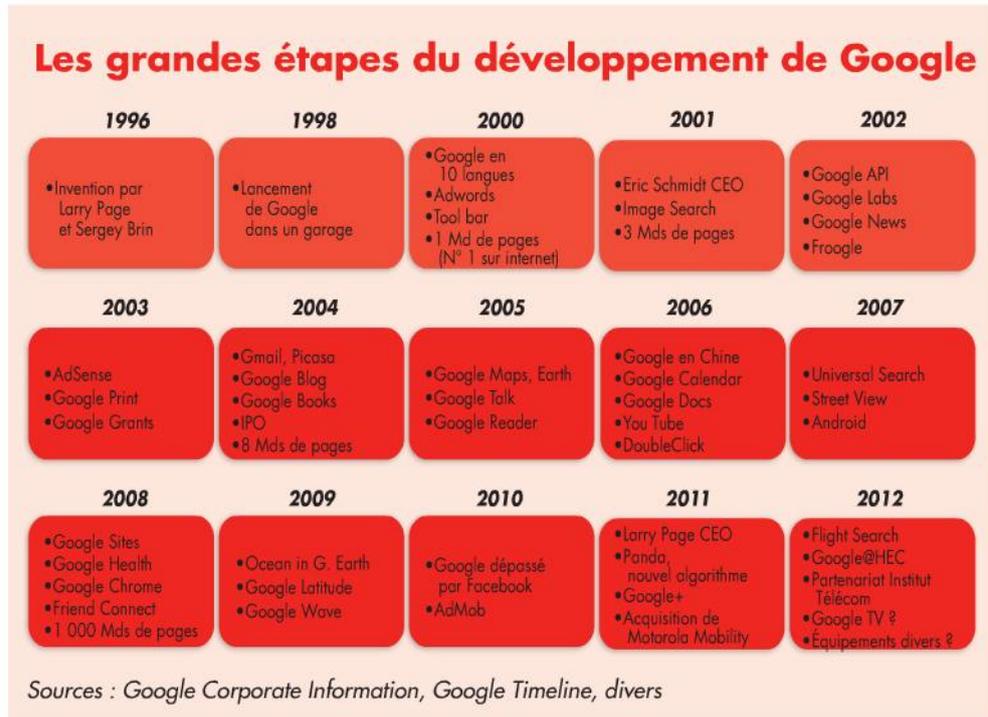
Les sources de revenus pour Google sont doubles : les services de recherche s'appuyant sur la technologie de recherche propriétaire de la société, et les programmes de publicité au format texte de Google ; ciblée sur le contenu, cette forme de publicité génère un taux de clics cinq fois supérieur, en moyenne, aux bannières de publicité classiques.

1. Contre 25 millions à son lancement en 1998.

2. Le reste (estimé à 6 milliards supplémentaires) est inaccessible (banques de données sur abonnement, intranets...).

3. L'objectif des fonctions est clair : « *Le moteur de recherche parfait... comprend exactement ce que vous voulez.* »

Figure 108
 Google a déjà
 vécu une
 « longue »
 histoire



► Un enrichissement constant de nouveaux services innovants

Il est difficile ici de citer tous les services offerts par Google (*Figure 108*) dans sa politique d'élargissement de la gamme, à la fois grâce à sa recherche interne et à ses acquisitions¹. Pratiquement tous les internautes en connaissent plusieurs, même s'ils n'en maîtrisent pas toutes les fonctionnalités telles que la calculatrice ou le service de traduction² !

Mentionnons les plus connus du grand public :

- **Universal Search**, qui intègre la recherche sur les images, les vidéos, les *news*, les livres, etc.
- **Gmail**, le service de messagerie qui offre une capacité de stockage gratuit de 7 Go³ et la technologie Google pour retrouver ses messages.
- **Google Earth** qui couvre la terre entière avec des photos satellite et **Google Maps** qui la cartographie entièrement.
- **Google News**, un service en ligne gratuit qui propose des articles d'information et donne accès à 4 500 sources de *news*⁴, mises à jour tous les quarts d'heure.
- **Picasa**, un logiciel de retouche de photos et un album en ligne, hébergé sur les serveurs de Google.
- **YouTube**, un site de vidéos en ligne, qui reçoit plus de 2 millions de visites par jour.
- **Google Chrome**, un navigateur Internet, simple, rapide et sécurisé.
- **Google+**, un réseau social à mi-chemin entre Facebook et Twitter et qui a rapidement dépassé ce dernier, dès son premier mois d'ouverture⁵, en profitant de son intégration dans la barre de navigation noire que l'on trouve au-dessus du moteur de recherche de Google.
- **Flight Search**, une recherche de billets d'avion en ligne, après le rachat d'ITA Software en 2010.

1. 79 acquisitions de sociétés en 2011, pour 1,3 milliard de dollars, contre 48 en 2010 – sans compter l'acquisition de Motorola et ses 17 000 brevets pour 12,5 milliards de dollars, annoncée mais non finalisée en 2011. Parmi les acquisitions, on trouve, par exemple, Zagat, l'éditeur bien connu de guides gastronomiques.

2. Peu d'entre eux savent que la fenêtre de recherche de Google est aussi une calculatrice très complète. Il suffit d'entrer une opération – puissance, trigonométrie, conversions... – dans la fenêtre de recherche et de lancer celle-ci pour obtenir le résultat.

3. Extensible pour une somme annuelle modique.

4. Dont 500 en langue française.

5. Avec 3,04 millions de visiteurs uniques contre 2,98 millions pour Twitter !

Le succès de Google a attiré plusieurs nouveaux entrants (Alltheweb, Theoma Technologies...), mais il reste à prouver qu'ils réussiront à se faire une place au soleil tellement est grande l'avance de Google, et la gamme de services qu'il offre, étendue.

Par ailleurs, comme on l'a vu plus haut, Google perfectionne sans cesse son algorithme et, en 2011, a introduit une révision majeure avec Panda, qui sanctionne les contenus de mauvaise qualité – doublons, reprise d'informations, etc. – ce qui devrait bénéficier aux sites d'information, mais, à l'inverse, pénaliser les agrégateurs de contenu, les comparateurs de prix¹ et les « fermes de contenus » qui produisent des articles en fonction de la popularité des requêtes sur Google afin d'augmenter leur propre trafic.

► Des activités moins évidentes

Google se lance dans d'autres activités où on l'attendait moins :

- **Le gPC**, un ordinateur à 199 dollars, vendu chez Wal-Mart, qui tourne sous un système d'exploitation issu de Linux, baptisé le GOS, spécialement destiné à intégrer les logiciels gratuits en ligne de Google ainsi que Gmail et OpenOffice².
- **Les Google cars**, testées dans le Nevada ; voitures sans chauffeurs, bourrées de capteurs et autonomes, elles sont censées être plus sûres que des voitures pilotées par des êtres humains.
- **Une chaire à HEC** dédiée à l'économie numérique et à l'e-business, à l'intention des 1^{re} et 2^e années (Google@HEC) et un partenariat avec l'Institut Telecoms³.

► La capacité à arrêter des projets

Le revers de la médaille d'un nombre aussi élevé de nouvelles activités lancées, c'est qu'il faut savoir arrêter les projets qui n'aboutissent pas ou n'apportent pas les résultats attendus. C'est ainsi que l'on a vu disparaître un bon nombre de projets tels que :

- **Aarvark**, une expérimentation en « recherche sociale » dans laquelle les gens répondaient aux questions des autres.
- **Google Pack**, un site de téléchargement de logiciels.

1. Qui ont subi une perte de visibilité comprise entre 15 et 90 % avec un trafic en baisse jusqu'à 30 ou même 50 % !

2. Processeur à 1,5 GHZ, 512 MB de mémoire vive, DD de 80 GB, mais pas d'écran.

3. Partenaires fondateurs : Alcatel-Lucent, BNP Paribas, France Telecom-Orange et SFR.

- ▶ **Image Labeler**, permettant de rechercher et de mettre des « étiquettes » sur les photos trouvées sur le Web.
- ▶ **Knol**, un concurrent de Wikipedia, mais dans lequel les articles étaient signés et les auteurs rétribués avec une partie des revenus des publicités apparaissant avec chaque recherche ; Notebook permettant de combiner des URL et des notes en documents que l'on pouvait partager et publier.
- ▶ **Wave**, un « instrument personnel de communication et de collaboration » dont le concept mélangeait e-mails, messagerie instantanée, wiki et réseau social, le tout associé à un correcteur orthographique et un traducteur instantané.

Un personnel de très grande qualité

Les 32 000 employés de Google sont triés sur le volet par une armée de 400 professionnels chargés du recrutement¹. Les *Googlers*, dont une grande partie a des doctorats, peuvent consacrer 20 % de leur temps à des recherches personnelles. Si cela intéresse Google, ils recevront un budget pour les poursuivre. 50 % des innovations de Google sont issues de ce « temps libre » ! Les *Googlers* publient aussi leurs travaux, ce qui représentait déjà plus de 1 300 ouvrages fin 2005².

1. Google a reçu 1,3 million de candidatures en 2008...

2. Algorithms and Theory (196), Artificial Intelligence and Data Mining (94), Audio, Video, and Image Processing (115), Data and System Management (37), Distributed Systems and Parallel Computing (125), Education (6), General Science (29), Human-Computer Interaction and Visualization (93), Hypertext and the Web (30), Information Retrieval (72), Machine Learning (174), Natural Language Processing (171), Security, Cryptography, and Privacy (100), Software Engineering (51), Systems (27).

Figure 109

Les règles d'or de Google : donner aux Googlers tout ce dont ils ont besoin pour réussir...

Les 10 règles d'or de Google pour la gestion du personnel

- ▶ **Recruter en comité** : au moins une demi-douzaine d'interviews par des managers et de futurs collègues
- ▶ **Prendre soin de tous les besoins** : tout ce qui empêche de travailler : restauration, gym, lessive, coiffeur, massages, lavage de voitures, teinturier, trajets quotidiens...
- ▶ **Entasser** : tous les membres d'une équipe dans le même bureau pour faciliter la communication entre eux
- ▶ **Faciliter la coordination** : résumé de ce qu'un Googler a fait pendant la semaine envoyé à tous les membres de son équipe
- ▶ **Utiliser nos propres outils** : c'est-à-dire en être les premiers utilisateurs et les tester pour les améliorer
- ▶ **Encourager la créativité** : jusqu'à 20 % du temps de chaque Googler sur un projet de son choix ; boîte à suggestions que chacun peut approvisionner en idées ou commenter
- ▶ **S'efforcer d'atteindre un consensus** : « On est plus malins à plusieurs » ; un manager est un agrégateur de points de vue
- ▶ **Ne pas être malveillant** : la devise de Google : être une force bénéfique, toujours faire la chose correcte, éthique, œuvrer pour un monde meilleur
- ▶ **Ne prendre que des décisions fondées sur des données quantitatives** : à l'aide de nombreux tableaux de bord pour chaque activité
- ▶ **Communiquer efficacement** : réunions de tout le personnel chaque vendredi, avec annonces, introductions, questions et réponses

Source : Newsweek, Getting the most out of knowledge workers will be the key to business success for the next quarter century. Here's how we do it at Google.

Figure 110

... ainsi peut-être qu'une philosophie originale.

La philosophie de Google en dix points

- ▶ Focalisez vos efforts sur l'utilisateur et le reste suivra
- ▶ Mieux vaut ne faire qu'une seule chose, mais la faire vraiment, vraiment bien
- ▶ Rapide est mieux que lent
- ▶ La démocratie sur le Web, ça marche
- ▶ Vous n'avez pas besoin d'être à votre bureau pour avoir besoin d'une réponse
- ▶ Vous pouvez gagner de l'argent sans vendre votre âme au diable
- ▶ Il y a toujours davantage d'informations à aller chercher
- ▶ Le besoin d'information ne connaît pas de frontières
- ▶ Vous pouvez être sérieux même si vous ne portez pas de costume
- ▶ « Super » ne suffit pas, il faut toujours aller de l'avant

Sources : Rapports annuels

Une culture unique

La culture qui règne à Googleplex, le siège actuel de Google à Mountain View en Californie, est particulièrement informelle et ressemble davantage à celle qui règne sur un campus d'université que dans une entreprise « normale » : espace de travail entièrement ouvert, avec les gens les uns sur les autres, bureaux faits de tables posées sur des tréteaux, chiens se promenant librement, 14 restaurants avec menus diététiques de qualité, choisis avec soin, jus de fruits à volonté, masseuse à disposition, tables de billard, matches de hockey sur rollers organisés deux fois par semaine sur le parking, réunions hebdomadaires tenues dans l'espace ouvert... (*Figures 109 et 110*).

Un avenir qui s'annonce sous les meilleurs auspices

Le rêve de Google, ce serait un système de recherche « à la *Star Trek* », dans lequel une question posée en langage naturel recevrait une réponse précise, tenant compte de plusieurs paramètres.

Et, de fait, la société y travaille déjà et sa sortie représentera un des changements les plus importants de son histoire. Dans les mois qui viennent, le moteur de recherche commencera à utiliser la sémantique pour comprendre le sens d'un mot-clé ou d'une phrase. L'idée est de donner des résultats plus précis et, en particulier, des réponses directes plutôt que des liens vers d'autres sites. Cette évolution devrait affecter entre 10 et 20 % des résultats de recherche dans un proche avenir.

► Pages Jaunes

Cette vénérable institution américaine, filiale des compagnies de téléphone, imprime des annuaires distribués gratuitement à tous les foyers d'une zone géographique. Ils sont remplis de publicités payées par les annonceurs et la marge de la société est de l'ordre de 50 %¹ !

Un jour survint un concurrent qui débaucha l'ensemble de sa force de vente sur le plan local en croyant qu'il pourrait facilement dupliquer le modèle et que, même si les marges du métier chutaient de moitié, elles resteraient attractives. Après une concurrence acharnée, et en dépit des prévisions pessimistes des analystes, la société régionale des Pages Jaunes retint 85 % du marché et conserva ses marges !

1. Les coûts sont : ventes, 15 % du CA ; création, 12 % ; production, 8 % ; distribution, 2 % ; frais généraux, 13 %.

Figure 111
Internet va bientôt représenter la moitié du chiffre d'affaires de Pages Jaunes

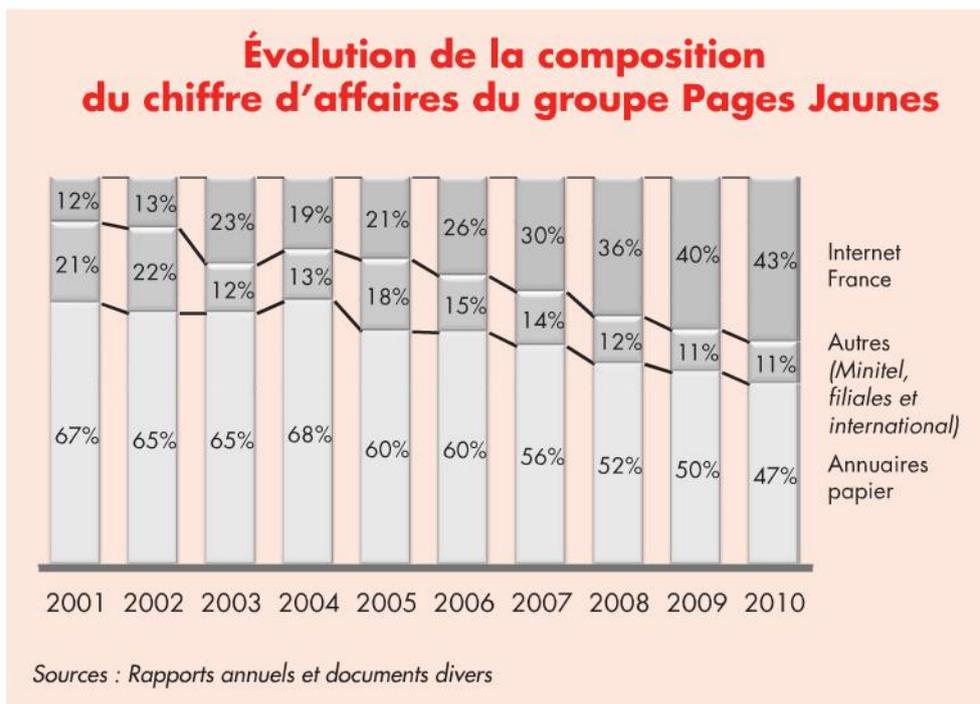
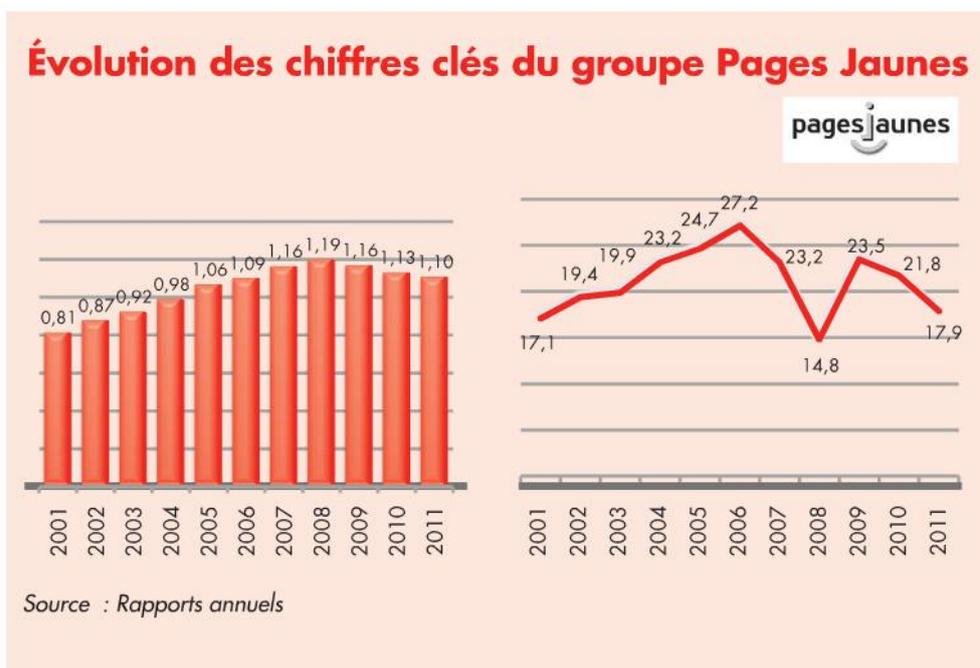


Figure 112
Le chiffre d'affaires du groupe stagne et sa rentabilité décroît



En effet, il s'agit ici d'un verrouillage typique du marché : les commerçants locaux voulaient passer des publicités dans l'annuaire utilisé par le plus grand nombre de consommateurs et ces derniers voulaient pouvoir utiliser, gratuitement, l'annuaire qui présentait le plus de choix ! La boucle était quasi impossible à rompre pour un *outsider*, même avec des prix moins élevés ou des gadgets de présentation différents.

Pages Jaunes illustre également l'importance de la segmentation car chaque annuaire doit comprendre une zone de chalandise bien définie pour répondre aux besoins de la clientèle ; une zone trop étendue, l'annuaire sera trop gros et un concurrent pourra rentrer avec un produit mieux ciblé ; une zone pas assez étendue, et un concurrent, là encore, pourra rentrer avec un annuaire plus complet.

En France, Pages Jaunes est une ancienne filiale de la Poste, et son actionnaire actuel, le fonds d'investissement KKR, en détient 55 %. Entreprise de taille moyenne, elle engrangeait, depuis des lustres, un bénéfice brut de près de la moitié de son chiffre d'affaires et c'était une véritable star de la Bourse en tant que l'une des entreprises les plus généreuses en dividendes¹.

Las, la bascule sur Internet s'est accélérée bien plus vite que prévu, avec des revenus papier en chute de plus de 10 % par an. La valorisation boursière s'est effondrée, de 6 milliards d'euros à 800 millions et, pour la première fois, la société a annoncé en 2012 qu'elle ne verserait aucun dividende (*Figures 111 et 112*).

L'expérience Pages Jaunes montre bien qu'aucune rente de situation n'est éternelle si l'on n'anticipe pas suffisamment bien les évolutions de l'environnement afin de prendre les mesures qui s'imposent.

Standard propriétaire

« Mon approche a été la même depuis le tout début : créer le standard de l'industrie. Rien n'a changé. »

Bill Gates

Ce positionnement stratégique est sans doute le positionnement par excellence, celui qui conduit aux meilleures parts de marché, aux marges les plus élevées et à la « durabilité » la plus longue.

1. Jusqu'en 2012.

L'objectif est d'attirer des clients grâce au réseau de « complémentaires » qui ne fonctionnent qu'avec le produit de l'entreprise. Un client ne peut pas les utiliser s'il n'adopte pas le standard. Ce peut être :

- ▶ un standard propriétaire (ex. : Windows) ;
- ▶ un standard de fonctionnement ou une méthode de travail obligatoire ;
- ▶ un canal de distribution exclusif.

La condition de réussite est que la valeur du produit pour le client augmente quand il est utilisé par d'autres. Avec un tel système, il est quasiment impossible à un nouveau venu de rentrer dans un marché stable et bien défini. Seule une transformation de l'industrie avec, par exemple, l'arrivée d'une innovation technologique importante, peut entraîner la naissance de nouveaux standards propriétaires.

Pour Bill Gates : *« Pour créer un nouveau standard, il ne suffit pas de faire quelque chose d'un peu différent, il faut que cela soit réellement révolutionnaire et que cela frappe l'imaginaire des gens. »*

La nouvelle technologie crée un réseau d'interactions complexes entre des participants divers et spécialisés qui, pratiquement, les oblige à utiliser des standards communs pour coopérer efficacement. La valeur d'une telle position est tellement énorme que les sociétés qui en détiennent une doivent rester constamment en alerte et suivre de près l'évolution de leur industrie pour identifier à temps les opportunités que ces changements peuvent apporter.

La segmentation du marché est très importante. C'est ainsi qu'Apple a pu assurer sa domination dans le créneau de la PAO. Les capacités graphiques du Macintosh ont conduit des « complémentaires » à développer des programmes pour le Mac, renforçant ainsi sa position.

Pour réussir, une entreprise doit :

- ▶ se positionner comme l'interface incontournable dans un système ouvert ;
- ▶ s'assurer la propriété pleine et entière du standard, grâce à la maîtrise de sa complexité ou de sa constante évolution, ou encore par des brevets, de manière à capturer l'essentiel de la valeur créée dans le système.

Ainsi, le cas de JVC représente le parfait contre-exemple. En effet, JVC n'a pas su tirer pleinement profit du développement de son standard vidéo, le VHS, par rapport au Betamax de Sony¹, car il avait choisi une stratégie d'alliances et non de « complémentaires », et s'était focalisé sur le marché de la location vidéo.

1. De son côté, le Betamax illustre l'échec de la stratégie du meilleur produit, arrivé, de surcroît, le premier sur le marché !

Exemples :

▶ **Apple iPod**

Apple a lancé son baladeur numérique, l'iPod, en octobre 2001 et son service de vente de musique en ligne un an et demi après. Et la combinaison des deux a fait exploser ses ventes dans un créneau nouveau pour la firme à la pomme. Ainsi, Apple a vendu, en dix ans, plus de 300 millions d'iPod. Et les possesseurs d'iPod ont téléchargé 16 milliards de morceaux de musique depuis la création du service ! Aujourd'hui, trois baladeurs sur cinq vendus aux États-Unis sont des iPod. Apple détient même 92 % de part de marché pour les baladeurs à disque dur ! De même, Apple contrôle 70 % du marché du téléchargement légal.

- ▶ **Un superbe design**, qui a fait de l'iPod un objet culte, en même temps qu'un *status symbol*, et un renouvellement rapide du produit : mini-iPod, iPod Photo, iPod Nano, iPod Touch... puis iPhone et iPad.
- ▶ **Un système particulièrement facile à utiliser**, avec une synchronisation automatique des disques durs de l'ordinateur (Apple ou Windows) et des iAppareils, le branchement immédiat sur une chaîne hi-fi, directement ou par l'intermédiaire d'une borne Express ou de l'Apple TV... L'idée géniale de Steve Jobs a été justement de simplifier l'appareil au maximum en le rendant dépendant de l'ordinateur pour toutes les fonctions non nécessaires à la lecture. Il a ainsi pu s'affranchir de toutes les commandes qui encombraient les lecteurs MP3 classiques.
- ▶ **Un parc installé énorme**, avec 300 millions d'iPod vendus en dix ans, auxquels s'ajoutent près de 150 millions d'iPhones, cinq ans après sa sortie et 40 millions d'iPad...
- ▶ **Le plus grand catalogue mondial de musique en ligne** : 600 labels et 20 millions de morceaux de musique, que les utilisateurs peuvent télécharger, graver sur un CD, jouer sur tous leurs appareils, ordinateur, iPod, iPhone ou iPad et bientôt peut-être, la télévision griffée Apple ?
- ▶ **Mais, par-dessus tout, un système propriétaire fermé**, autour de l'iPod, du logiciel iTunes, de l'iTunes Music Store, et du standard de compression Advanced Audio Coding (AAC). L'iPod ne peut pas lire les chansons des autres disquaires en ligne si elles sont protégées par un système de gestion des droits musicaux (DRM) autre que celui d'Apple. Inversement, les autres disquaires en ligne tels que la FNAC ou Virgin qui utilisent le standard WMA de Microsoft, sont coupés de la manne que représentent les possesseurs d'iPod !

Si l'on avait un seul instant de doute sur la solidité de la position d'Apple, il suffirait de mentionner que Google paye environ 1 milliard de dollars à Apple par an pour apparaître par défaut dans la ligne de recherche sur Safari, le navigateur Apple, et sur tous ses iAppareils ! Il semble donc qu'il sera difficile d'empêcher Apple de continuer à caracoler en tête de tous ses segments de marché¹.

► Intel

C'est une bonne illustration des efforts qu'il faut exercer ainsi que de la persévérance et du concours de circonstances nécessaires pour atteindre cette position stratégique.

En 1968, Intel n'était qu'une start-up. Alléchés par les perspectives de la loi de Moore², l'un des trois fondateurs, ils décidèrent de se lancer dans la production de puces de mémoires destinées aux fabricants d'ordinateurs. Malgré la concurrence, ils réussirent à devenir leader, jusqu'à ce que, en 1985, les Japonais débarquent sur le marché.

C'est alors qu'IBM décida de se lancer dans les PC, mais en s'installant en Floride pour les séparer physiquement de l'activité gros ordinateurs. Motorola, alors leader du marché des semi-conducteurs et fournisseur préféré d'IBM, refusa de les suivre en Floride pour les aider à construire un micro-ordinateur autour de leur puce. IBM se tourna alors vers Intel, alors peu connu et qui ne fabriquait que des mémoires. Voyant là l'opportunité de se diversifier, Intel accepta avec enthousiasme, malgré le danger qu'IBM ne veuille revenir chez Motorola après les premières séries.

Mais ce qu'IBM n'avait pas prévu, c'est qu'il se retrouverait verrouillé par le standard propriétaire d'Intel. Par la suite, la puissance d'IBM lui permit de créer le concept d'ordinateur personnel, qui devait être copié par tous les autres producteurs de PC, et Intel se retrouva ainsi au cœur de l'industrie.

1. Y compris dans le domaine des ordinateurs car Apple est aujourd'hui le premier fabricant mondial d'ordinateurs (en incluant les tablettes).

2. Cette « loi » (en fait une simple observation qui se vérifie toujours aujourd'hui) dit que le nombre de transistors sur une puce, donc sa puissance, double tous les douze à dix-huit mois.

Un autre facteur du succès d'Intel fut sa décision d'accorder largement des licences (jusqu'à une douzaine) car, au début, la société n'avait pas la capacité de production nécessaire pour suivre la montée en puissance d'IBM. Ceci conduisit tous ces sous-traitants à produire des puces de conception Intel plutôt qu'à chercher à innover, assurant ainsi la domination du standard Intel !

► **Microsoft**

Le groupe a ses admirateurs et ses détracteurs. Mais tout le monde reconnaît que ce fut un succès phénoménal qui non seulement a fait de son fondateur l'un des deux ou trois hommes les plus riches au monde, mais qui a également fait la fortune de beaucoup d'autres. Les manuels de management considèrent Microsoft comme le modèle de la réussite moderne dans un environnement complexe.

Pourtant, il est clair que Microsoft ne doit ses 90 % de part du marché mondial des systèmes d'exploitation pour micro-ordinateurs ni à la qualité de ses produits ni à leur prix !

En fait, la principale raison pour laquelle les clients choisissent Microsoft est le fait que c'est pour Windows que l'on trouve le plus grand nombre de sociétés développant des logiciels d'application. Ces sociétés sont les « complémentaires » de Microsoft et expliquent son succès, bien davantage que ses propres produits.

On dirait que Microsoft a perdu l'esprit de compétition qui l'animait autrefois, depuis que le nouveau président est entré en fonction :

- Microsoft a sous-estimé la vitalité du marché de la recherche sur Internet et a laissé Google dominer le marché. L'introduction récente de Bing n'est pas encore concluante.
- Son navigateur, Internet Explorer, est en perte de vitesse depuis l'introduction d'alternatives apparemment venues de nulle part comme Firefox.
- Le lancement du système Vista n'a pas suscité l'enthousiasme attendu.
- La stratégie du groupe dans les mobiles est un grand mystère...
- Etc.

Pourtant, Microsoft dépense trois fois plus en recherche qu'une société comme Apple¹ ! (*Figure 113, page 166*).

1. Comme le disait Steve Jobs : « *L'innovation n'a rien à voir avec le montant de dollars que vous mettez dans la R&D. Quand Apple a sorti le Mac, IBM dépensait au moins cent fois plus en R&D. Ce n'est pas l'argent qui compte. Ce sont les gens que vous avez, le leadership que vous exercez et ce que vous en obtenez.* »

Figure 113
Microsoft est la société qui dépense le plus en R&D

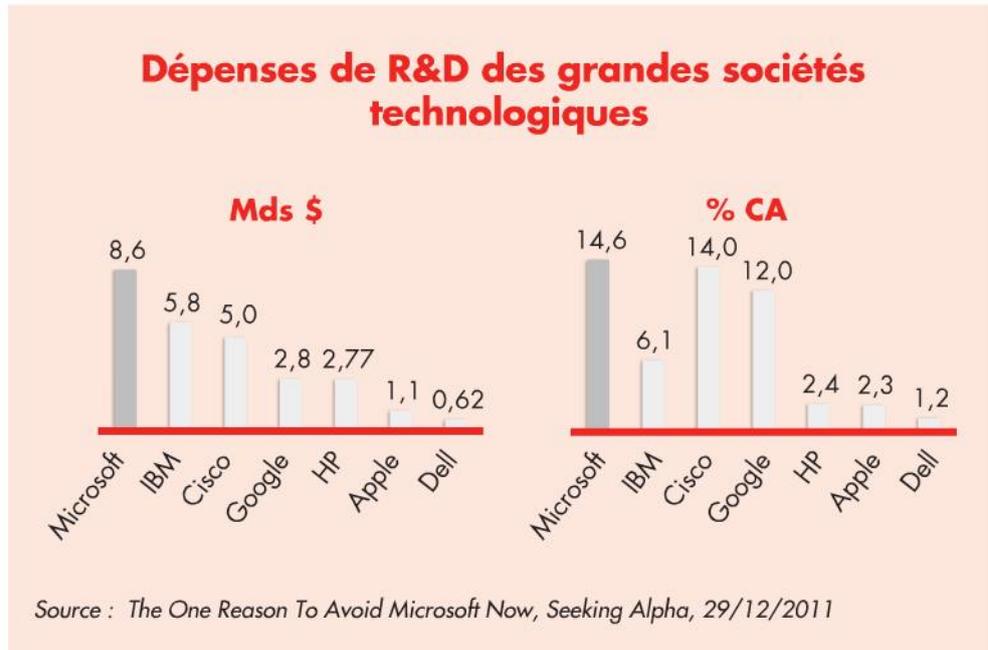
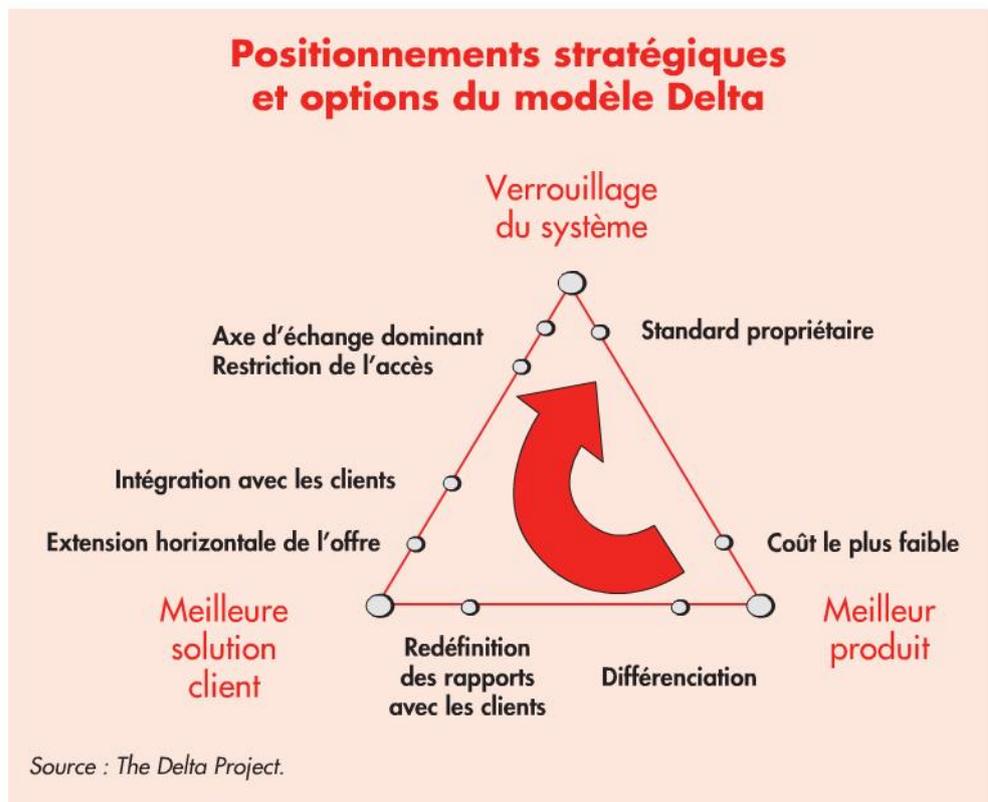


Figure 114
De nombreuses sociétés ont « parcouru le triangle »



EN RÉSUMÉ

Si la position de verrouillage du marché est la plus désirable, elle ne constitue pas forcément un objectif réaliste pour une société dans un marché donné et stable, sans révolution technologique prévisible.

De même, ce n'est pas parce qu'une entreprise a adopté la meilleure solution client comme positionnement stratégique qu'elle ne doit plus chercher à avoir le meilleur produit ou à réduire ses coûts. Tout est une question de degré et de priorités dans la focalisation des efforts de tous.

Une grande partie des sociétés que nous avons examinées ont « parcouru le triangle ». Ainsi, par exemple :

- ▶ **Amazon** a commencé par avoir les coûts les plus faibles, puis a modifié ses rapports avec ses clients, étendu son offre horizontalement et est en train de devenir un axe d'échanges dominant.
- ▶ **Apple** a commencé par se différencier, a établi un lien très fort avec ses clients (certains vont jusqu'à parler de « secte » !), a étendu son offre, non avec une multiplication des modèles mais en rentrant dans de nouvelles catégories, est devenu un axe d'échanges dominant dans la musique et les vidéos.

Un autre bon exemple est celui des sociétés de « commodités » qui ont bien réussi, généralement en « parcourant le triangle », et en accroissant à chaque fois le *bonding*, c'est-à-dire en renforçant leurs liens avec leurs clients (*Figure 114*) :

- ▶ D'abord, elles ont commencé par chercher à avoir le meilleur produit, si possible au coût le plus faible, puis à le différencier par rapport à celui de leurs concurrents.
- ▶ Puis, elles ont cherché à redéfinir l'expérience client pour améliorer les rapports avec leur clientèle, de manière à créer un véritable lien, allant au-delà de la fourniture du produit, grâce à des guides d'utilisation, des conseils personnalisés, des séminaires, etc.
- ▶ Souvent, elles ont cherché à étendre horizontalement leur gamme de produits ou de services, pour apporter à leurs clients le *one-stop shopping* leur facilitant la vie. Pour cela, elles ont passé des accords avec des « complémentaires », en amont, en aval ou horizontalement, sous différentes formes : participations, licences, co-investissements...

Figure 115
« Parcourir » le triangle permet d'enrichir le champ et le contenu de l'activité

Synthèse des principes du modèle Delta

Positionnement stratégique	Meilleur produit	Meilleure solution client	Verrouillage du système
Domaines	Produit	Entreprise	Système
Focalisation stratégique	Business, industrie et concurrents	Société, ses clients et ses fournisseurs	Société, clients, fournisseurs et « complémentaires »
Benchmark	Concurrents	Clients	« Complémentaires »
Types de produits	Standardisés	Ensemble adapté de produits et services	Portefeuille de produits et services étendu grâce aux « complémentaires »
Innovation	Développement produit interne	En collaboration avec les clients	Avec une forte contribution des « complémentaires »
Supply chain	Interne	Intégrée avec les clients et les fournisseurs	Du système, y compris les « complémentaires »
Canaux de distribution	Banalisés, grande distribution	Distribution directe, ciblée	Canaux vers les clients et les « complémentaires »
Fidélisation client	Très faible	Potentiellement forte	Potentiellement la plus élevée

Sources : *The Delta Project, JBC.*

- ▀ Elles ont souvent, également, intégré des activités clients, en fournissant à ceux-ci des matériels adaptés aux produits qu'elles leur fournissaient.
- ▀ Enfin, elles ont cherché à verrouiller le *business system* dans lequel elles opéraient, par exemple grâce à des accords d'exclusivité avec des « complémentaires ».

Au cours de ce processus, qui peut prendre de longues années, elles ont constamment enrichi le champ et le contenu de leur activité et... leur rentabilité (*Figure 115*).

Une remarque pour terminer : la notion de « complémentaires » ne fait généralement pas partie du vocabulaire et de la réflexion du manager classique, et c'est en cela surtout que le modèle Delta apporte un nouvel aspect fondamental à la réflexion stratégique. La pratique des alliances n'est pas nouvelle ; mais une alliance, généralement conclue entre deux ou plusieurs géants, n'a souvent qu'une durée de vie relativement limitée et ressemble surtout à un concours entre leurs pouvoirs de négociation.

En revanche, les relations d'une entreprise avec ses « complémentaires » sont naturelles et réciproques. Elles sont au centre de la nouvelle économie fondée sur les réseaux.

Figure 116
Le modèle Delta comprend un certain nombre d'étapes qui peuvent servir de check-lists dans les analyses

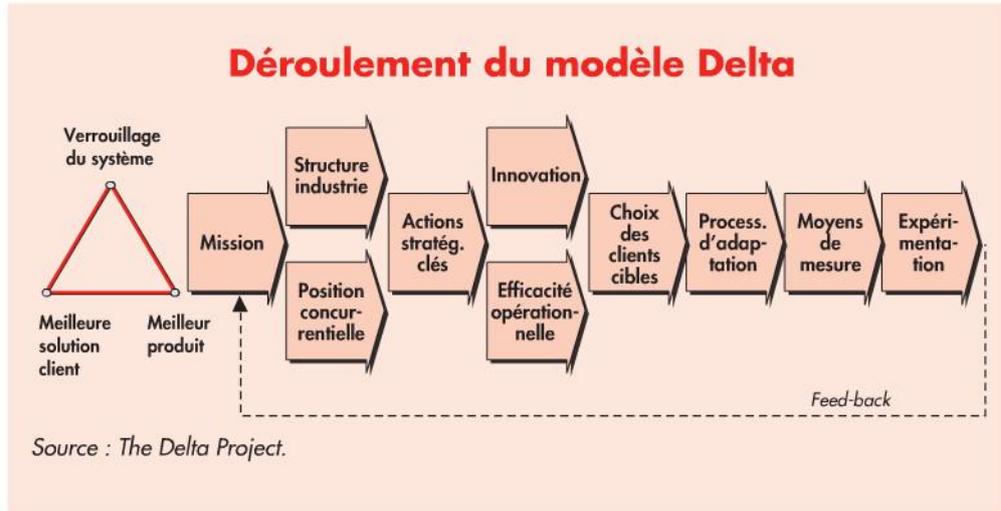
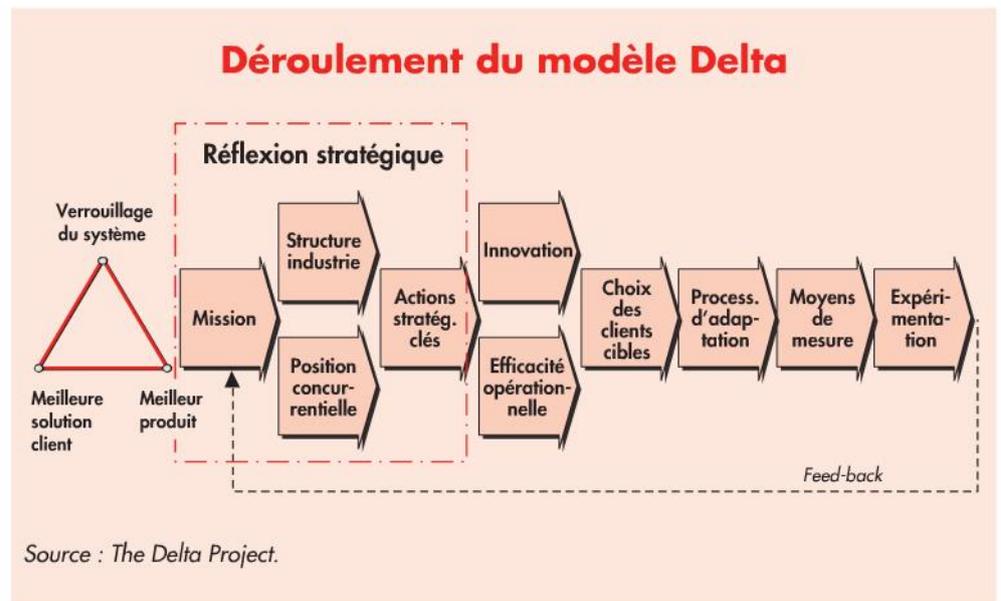


Figure 117
Les quatre premières étapes constituent la réflexion stratégique proprement dite



DÉTERMINATION DU « CAP STRATÉGIQUE »

Le Triangle est l'apport le plus original des travaux de Hax et Wilde et constitue le point de départ pour la formulation de la stratégie ; c'est grâce à lui que l'on peut identifier ou choisir le positionnement stratégique de l'entreprise (ou de la *SBU*¹).

Le modèle Delta complet comprend un certain nombre d'étapes qui intègrent et complètent les principales approches, désormais classiques, qui l'ont précédé, en particulier le modèle de Porter et l'approche « Ressources et compétences ». Nous aborderons donc les étapes ultérieures de manière plus rapide et invitons le lecteur à se référer aux autres chapitres de cet ouvrage pour les compléments dont il aurait besoin ainsi qu'aux travaux de Hax et Wilde.

Les premières étapes du modèle permettent de fixer le « cap stratégique » et comprennent :

- ▶ **La définition de la mission** de l'entreprise ou de la *SBU*.
- ▶ **L'analyse de la structure de l'industrie**, afin de comprendre les forces qui s'y exercent (voir le modèle de Porter).
- ▶ **L'analyse de la position concurrentielle** de l'entreprise, afin de déterminer ses forces – sur lesquelles bâtir pour accroître sa rentabilité – et ses faiblesses – à corriger ou compenser, en particulier pour réduire les risques et les coûts (*Figures 116 et 117*).
- ▶ **Les actions stratégiques clés.**

Ce sont des actions que l'on peut lancer immédiatement sans attendre la fin de la réflexion stratégique, tellement elles sont évidentes.

1. *Strategic Business Unit*, résultat du travail de segmentation effectué en amont et dont l'importance ne saurait être sous-estimée.

MISSION

La première tâche consiste à préciser et rédiger la « mission » de l'entreprise ou de la *SBU*. Elle doit décrire le challenge implicite au positionnement stratégique retenu, afin de le rendre concret et de le communiquer pour focaliser les efforts de tous dans la même direction. L'objectif est d'arriver à un document « opérationnel », substantiellement différent de la liste de vœux pieux que l'on peut trouver dans de nombreux rapports annuels ! Un « slogan » n'est pas suffisant, même s'il est capable d'inspirer et de mobiliser les troupes¹, ainsi que de créer un sentiment d'urgence, car il ne représente pas un positionnement stratégique.

La définition de la mission doit, en particulier, souligner les changements que l'entreprise cherche à effectuer pour s'adapter aux évolutions de son environnement. Le type de questions à se poser est, par exemple :

- ▶ **L'engagement de l'entreprise est-il net ?** (exemples : « *Nous voulons retrouver notre leadership dans tel domaine, figurer parmi les 3 leaders mondiaux dans nos domaines d'activité* ») ;
- ▶ **La mission de l'entreprise est-elle claire** au niveau des produits ? (exemples : « *Notre métier est celui du transport de personnes sous toutes ses formes, celui de la pharmacie éthique...* ») ;
- ▶ **La couverture du marché mondial est-elle adaptée** au potentiel des pays et aux capacités de l'entreprise ? (exemple : « *Nous voulons atteindre une présence significative dans tous les pays développés* ») ;
- ▶ **De quelles compétences clés l'entreprise dispose-t-elle ?** Sont-elles adaptées au positionnement stratégique retenu ? (exemple : « *nous nous appuyerons sur notre expertise en matière de réseaux et de liaisons satellitaires* »).

L'étape suivante consiste à analyser l'entreprise dans son environnement. L'approche la plus connue et la plus utilisée aujourd'hui est celle de Porter ; elle est focalisée sur les lois du marché et postule que les deux facteurs de base qui déterminent la rentabilité d'une entreprise sont la structure de son industrie et sa position concurrentielle. On lui oppose souvent l'approche « Ressources et Compétences » de Prahalad et Hamel qui, au lieu de se focaliser sur les forces en jeu dans le marché, considère que la compétitivité de l'entreprise dépend surtout de sa capacité à développer ses propres ressources et compétences internes.

Le modèle Delta tire parti des deux types d'analyse, mais les intègre en les complétant.

1. Par exemple : « *Mettre un homme sur la lune* » pour la NASA ; « *We try harder* » pour Avis – en français : « *Décidés à faire mille fois plus* ».

STRUCTURE DE L'INDUSTRIE

Porter résume l'analyse d'une industrie à celle des forces qui s'exercent sur un segment, leur évolution prévisible et leur impact potentiel.

Il s'agit là d'un état d'esprit de rivalité avec ses concurrents qui s'applique bien au positionnement « meilleur produit » ; mais le modèle Delta remplace, ou du moins complète ce concept par la création de liens, avec ses clients dans le positionnement « meilleure solution client » et avec ses « complémentaires » dans le positionnement « verrouillage du système ».

De plus, dans le modèle Delta, on ne se contente pas d'analyser sa propre industrie, mais l'on doit également analyser celle de ses clients clés et celle de ses « complémentaires », afin d'identifier la meilleure manière de créer des liens. Au système des cinq forces de Porter, le modèle Delta en ajoute donc une sixième, celle des « complémentaires ».

Brièvement, l'analyse s'effectue suivant trois axes :

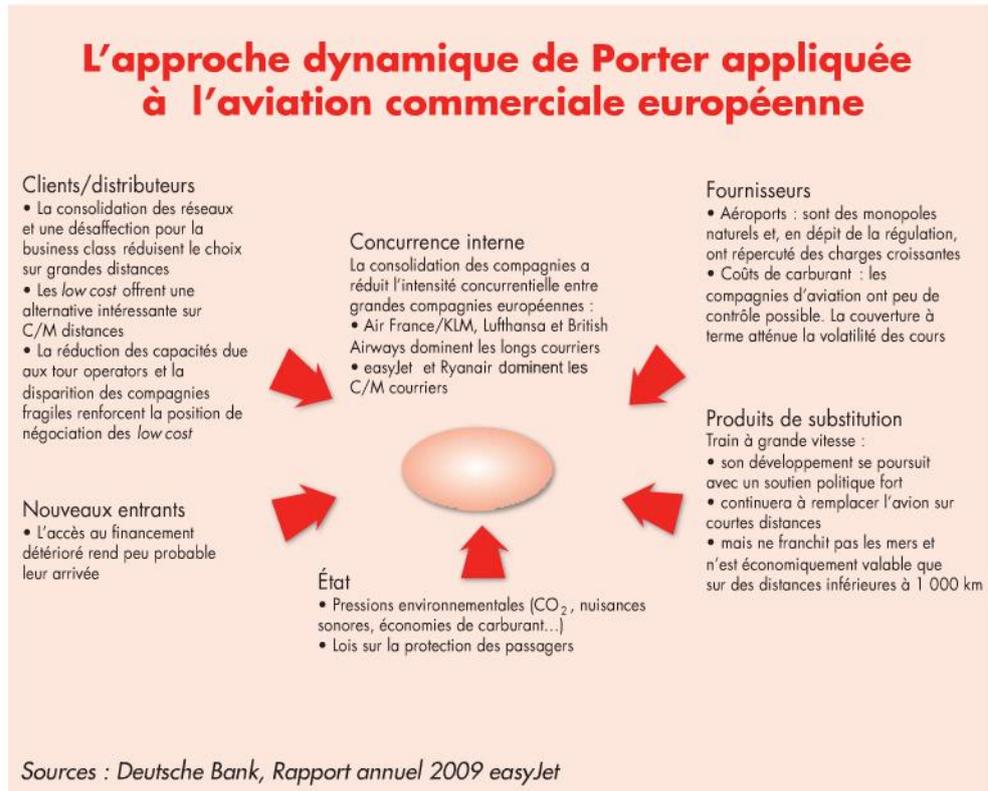
- ▶ le marché ;
- ▶ les forces extérieures qui influent sur ce marché ;
- ▶ l'impact potentiel de ces forces sur l'entreprise (ou la *SBU*).

Marché des produits et services de l'entreprise et de ses « complémentaires »

Les principales données à recueillir sont, en particulier :

- ▶ Données chiffrées : volumes, prix, par produit, par zone géographique, croissances, rentabilités, coûts fixes et profil économique, points morts...
- ▶ Modes de distribution : canaux, flux, nombre d'intermédiaires...
- ▶ Facteurs clés de réussite sur le marché.
- ▶ Équipements nécessaires et disponibilité.
- ▶ Menaces et opportunités...

Figure 118
L'approche dynamique de Porter analyse la structure de l'industrie suivant les forces qui s'y exercent



Principales forces extérieures et évolution probable¹

Les principales analyses (*Figure 118*) sont à effectuer, non seulement pour la situation passée et actuelle, mais également de manière dynamique, en cherchant à évaluer l'évolution probable de chaque facteur.

- ▶ **Concurrents** : concentration et équilibre entre eux, coûts comparés, évolution des capacités de production, stratégie perçue (différenciation, étendue des gammes, intégration clients, réseau d'alliances...), barrières à la sortie (spécialisation des actifs, coûts sociaux et divers, relations avec d'autres activités, politiques gouvernementales...).
- ▶ **Fournisseurs** : nombre et importance, substituts possibles, dangers (intégration verticale potentielle ?), contribution à la qualité des produits ou services de l'entreprise, coûts représentés, place de l'industrie dans leurs bénéfices...
- ▶ **Clients/acheteurs** : nombre et importance, disponibilité de produits de substitution, coûts induits par un changement de fournisseur, dangers (intégration verticale potentielle ?), part du coût du produit vendu par l'entreprise dans les coûts totaux du client, profitabilité...
- ▶ **Nouveaux entrants** : barrières à l'entrée, économies d'échelle, effet d'expérience, différenciation, coût d'un changement, accès aux dernières technologies et aux canaux de distribution...
- ▶ **Produits de substitution** : disponibilité et rapport qua-lité/prix de produits suffisamment semblables, coût d'un changement pour l'utilisateur, profitabilité et agressivité des producteurs de tels produits, changements potentiels entraînés dans l'industrie et qui peuvent modifier radicalement les règles du jeu...
- ▶ **Action de l'État** : réglementation, protectionnisme, droits de douane, attitude vis-à-vis des capitaux étrangers et mouvements observés, cohérence et gestion des politiques suivies, aides, assistance éventuelle aux concurrents...
- ▶ **« Complémentaires »** : fournisseurs de produits ou services connexes, importants dans le système, distributeurs clés dans les marchés les plus importants ou centraux...

Impact sur l'activité de l'entreprise

Il reste ensuite à évaluer l'impact de ces différentes forces sur l'activité de l'entreprise. Ceci se fera plus aisément après l'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise que nous allons aborder maintenant.

1. Ces analyses sont développées plus loin, chapitre 6.

Figure 119
La chaîne de valeur comprend toutes les activités d'une unité stratégique

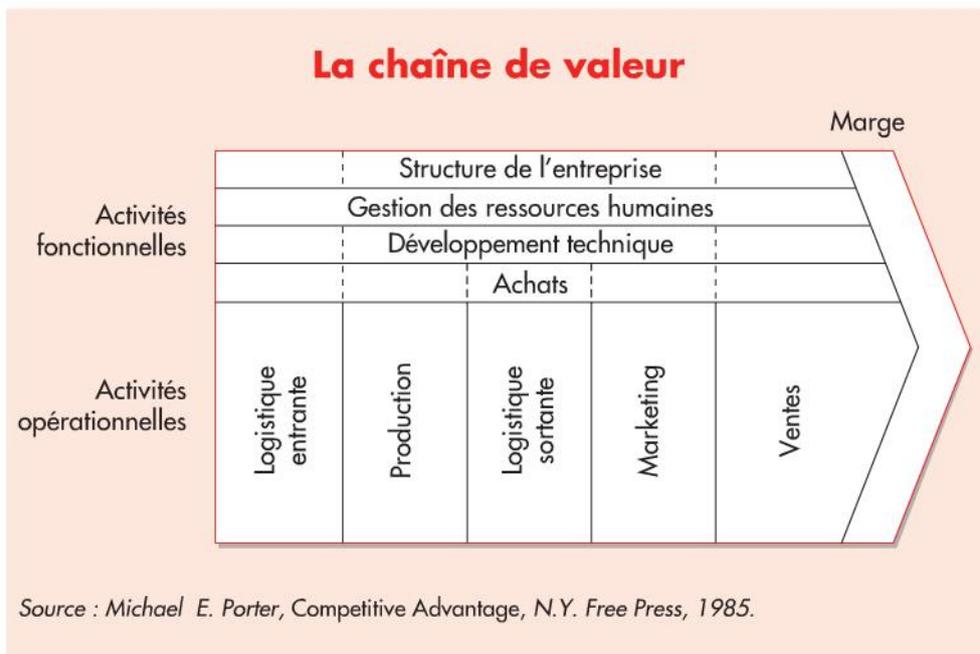
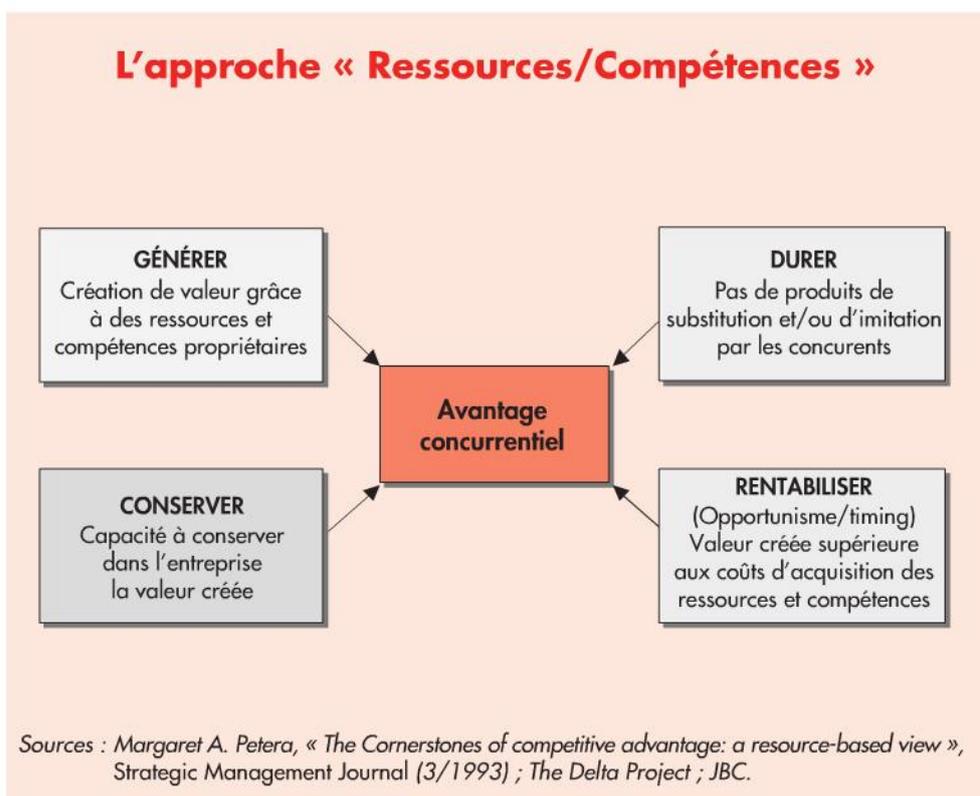


Figure 120
L'approche « Ressources » soutient que l'avantage concurrentiel de l'entreprise résulte de sa capacité à développer ses ressources et compétences



POSITION CONCURRENTIELLE

L'analyse de la position concurrentielle permet de définir la manière dont l'entreprise conservera un avantage durable sur ses concurrents clés.

Analyse de la chaîne de valeur

D'après Porter, la meilleure méthode d'analyse consiste à prendre comme guide la chaîne de valeur de l'entreprise ou de la *SBU*. Son idée de base est que toutes les activités d'une entreprise se résument à cinq activités opérationnelles et quatre activités fonctionnelles ou de support. Ce modèle fournit un cadre d'analyse simple et pratique, même si le rôle des activités fonctionnelles est moins clair que celui des activités opérationnelles. En effet, elles servent de support, non seulement à ces dernières, mais également entre elles (*Figure 119*). Ces activités de base peuvent être contrôlées par des managers spécialisés et leur analyse permet d'identifier les facteurs qui conditionnent la compétitivité de l'entreprise, ses forces à développer et ses faiblesses à corriger.

Identification des ressources et compétences clés

Cette analyse, très différente de celle de Porter, apporte un certain nombre d'éléments liés au marché qui manque dans celle-ci. Elle permet d'identifier les ressources, tangibles et intangibles, et les compétences nécessaires pour générer, développer, conserver et rentabiliser un avantage concurrentiel (*Figure 120*). Elles se classent en trois catégories :

- ▶ **Les actifs matériels.** Ce sont les plus faciles à quantifier et ils apparaissent en général sur le bilan : terrains, immobilier, usines, machines, stocks de matières premières, en-cours et produits finis. Ils constituent rarement une source d'avantage concurrentiel.
- ▶ **Les actifs immatériels** : marques, image et réputation de l'entreprise, brevets, expérience accumulée... Ils sont souvent la source d'un avantage concurrentiel important.
- ▶ **Les compétences organisationnelles.** Ce sont les moins faciles à quantifier et, pourtant elles peuvent jouer un rôle important dans la compétitivité de l'entreprise : structure de coûts, vitesse de développement des produits nouveaux, qualité...

Apport complémentaire du modèle Delta

Le modèle Delta est particulièrement opérationnel, car :

- ▶ **Il part bien en amont de l'analyse concurrentielle**, par le positionnement stratégique – qui résulte d'une vision de l'équipe de direction – et la définition de la mission de l'entreprise.
- ▶ **Il permet d'intégrer les deux approches de l'analyse concurrentielle**, celle de Porter et celle de Prahalad et Hamel, dans un cadre homogène, tout en les complétant.

Ainsi, par exemple, le modèle Delta étend l'analyse de manière à inclure la chaîne de valeur ajoutée de toutes les parties prenantes du système :

- ▶ **Dans la Meilleure Solution Client**, l'objectif est de rechercher les activités ou les actifs complémentaires qui permettront de concrétiser et d'enrichir les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et clients clés.
- ▶ **Dans le Verrouillage du Système**, on va s'intéresser, non seulement à l'environnement immédiat de l'entreprise – avec ses fournisseurs et ses clients –, mais également à ses « complémentaires » dans le système global. L'idée – et le défi – est de créer avec eux des liens solides.

Dans les deux cas, l'entreprise, au lieu de se focaliser sur sa rivalité avec ses concurrents, cherche à créer ou renforcer ses liens avec tous les acteurs du *business system*.

- ▶ Enfin, **il conduit à la définition des actions stratégiques clés** – ce que les auteurs appellent le « Strategic Agenda », c'est-à-dire le « programme stratégique ». Sans leur identification, puis leur mise en œuvre, tout ce travail de réflexion stratégique ne pourrait être que stérile.

ACTIONS STRATÉGIQUES CLÉS

Les étapes précédentes ont préparé la dernière étape de la réflexion stratégique qui consiste à définir les actions stratégiques clés et à les programmer dans le temps.

Il s'agit ici d'un petit nombre d'actions spécifiques, concrètes et orientées vers l'action qui, une fois toutes accomplies, permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise ou de la *SBU*. Ces actions doivent :

- ▶ **être décrites clairement** pour être facilement communicables à l'ensemble de l'organisation, et l'être effectivement ;
- ▶ **préciser le rôle de chaque manager** impliqué dans leur mise en œuvre ;
- ▶ **définir les objectifs chiffrés** à atteindre ;
- ▶ **inclure les indicateurs** nécessaires de suivi ;
- ▶ **être « dynamiques »**, dans le sens qu'elles doivent être révisées chaque fois que nécessaire, soit parce qu'il faut corriger le tir, soit parce qu'une étape s'achève et une autre démarre.

Trois grands types de questions peuvent aider la réflexion :

- ▶ Quelles grandes décisions stratégiques ou de gestion ont conduit à la situation actuelle ?
- ▶ Qu'ont fait les concurrents qui ont fait mieux que l'entreprise ?
- ▶ Quelles grandes décisions stratégiques ont déjà été prises et quel en a été le résultat ?

Figure 121

Une fois le « cap stratégique » clairement fixé, le *business model* permet d'aligner la mise en œuvre avec la stratégie

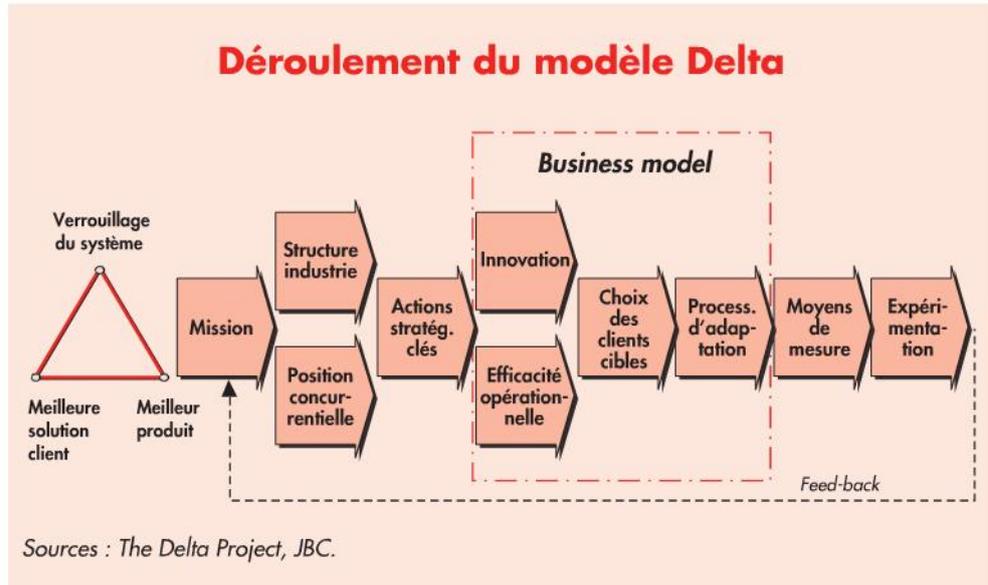


Figure 122

Concrètement, l'objectif est d'adapter les pratiques de management au positionnement stratégique

The table 'Synthèse des axes du business model' (Summary of business model axes) details management practices for three strategic positions: 'Meilleur produit' (Best product), 'Meilleure solution client' (Best client solution), and 'Verrouillage du système' (System locking). The rows represent different business model axes: 'Innovation', 'Efficacité opérationnelle' (Operational efficiency), and 'Choix des clients cibles' (Choice of target clients). The columns represent the strategic positions: 'Positionnement stratégique' (Strategic positioning), 'Meilleur produit', 'Meilleure solution client', and 'Verrouillage du système'. The 'Pratiques' (Practices) column lists specific actions for each combination.

Positionnement stratégique	Meilleur produit	Meilleure solution client	Verrouillage du système
Pratiques			
Innovation	Lancer rapidement des produits ou services nouveaux, plus performants ou moins chers	Développer des innovations avec les clients	Développer des innovations avec ses clients et ses "complémentaires"
Efficacité opérationnelle	Réduire les coûts de ses produits ou services	Réduire les coûts des clients	Optimiser le fonctionnement du système global
Choix des clients cibles	Maîtriser la distribution de masse	Privilégier et soigner la relation client	Rechercher et verrouiller des "complémentaires"

Sources : The Delta Project, JBC.

ÉLABORATION DU *BUSINESS MODEL*

« *Il y a deux espèces de plans de campagne : les bons et les mauvais. Les bons échouent presque toujours par des circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais.* »

Napoléon

Une fois le « cap stratégique » clairement fixé et les actions stratégiques clés définies, le *business model* doit permettre de mettre effectivement la stratégie en œuvre. Les étapes suivantes ont donc pour objet d'entrer dans le détail de cette mise en œuvre (*Figure 121*). Concrètement, l'objectif est d'adapter les pratiques de management au positionnement stratégique retenu, de manière explicite et directe.

En effet, la plupart des entreprises cherchent à appliquer naturellement la stratégie du Meilleur Produit. C'est ce que les managers ont « appris à l'école » : serrer les coûts, accroître la productivité, améliorer la qualité... Ceci grâce, en particulier, au reengineering et à des restructurations incessantes.

De plus, le *benchmarking* tend à faire connaître les « meilleures pratiques » observées dans les « meilleures entreprises » et à les faire appliquer dans le maximum de celles qui sont considérées, à tort ou à raison, comme moins performantes. Ces efforts, louables en eux-mêmes, ont malheureusement un triple effet néfaste :

- ▶ **Ils conduisent à une uniformisation** des pratiques et des produits qui, en fin de compte, réduit les marges et la croissance du marché.
- ▶ **Ils tendent à centraliser le processus de décision** ; or, il est plus que jamais nécessaire aujourd'hui de réagir rapidement aux modifications de l'environnement, ce qui rend impératif une décentralisation de la décision dans le cadre d'une stratégie commune, connue et partagée.
- ▶ **Ils réduisent la capacité de l'entreprise à changer de positionnement** et à adopter avec succès une stratégie du type « Meilleure Solution Client » ou « Verrouillage du Système ». En effet, les managers pensent « réduction de coût » avant de penser à l'acquisition des ressources nécessaires à une autre stratégie.

Le modèle Delta considère donc qu'il est indispensable de s'assurer que les processus fondamentaux de l'entreprise – innovation, opérationnel et commercial – sont bien en phase avec le type de positionnement retenu (*Figure 122*).

Figure 123

Le rôle de l'innovation change de manière fondamentale en fonction du positionnement stratégique

L'innovation suivant le positionnement stratégique			
Positionnement stratégique	Meilleur produit	Meilleure solution client	Verrouillage du système
<i>Pratiques</i>			
Objectif	Être le premier sur le marché avec le meilleur concept	Améliorer la performance client, proposer un ensemble de produits sur mesure, s'intégrer dans les activités clients	Harmoniser l'architecture du système global
Focalisation des efforts	Plateforme produit commune	Plateforme client	Plateforme ouverte
Résultat recherché	Famille de produits	Développement en commun	Gestion de la prolifération des « complémentaires », éventail d'applications, interfaces

Sources : The Delta Project, JBC.

INNOVATION

« Une innovation constante est la clé de la survie d'une société...
Les changements les plus puissants que les meilleurs concurrents
peuvent faire sont ceux qui créent de la valeur pour leurs clients. »

Andrew Pearson, président de PepsiCo

Option « meilleur produit »

Dans la théorie classique, toujours d'actualité dans le positionnement « Meilleur Produit », le rôle de l'innovation est d'assurer un flot continu de nouveaux produits et services pour :

- ▶ préserver ses avantages concurrentiels ;
- ▶ maintenir la viabilité à long terme de l'entreprise ;
- ▶ garantir sa rentabilité et son renouveau.

Ces nouveaux produits ou services doivent donc être de plus en plus performants et rentables, et arriver sur le marché le plus rapidement possible et, en tout cas, plus rapidement que ceux de ses concurrents. On en est ainsi arrivé à développer des concepts tels que l'ingénierie simultanée qui permet de raccourcir sensiblement les délais, les plates-formes communes évolutives, etc. Dans les entreprises les plus performantes, l'innovation mobilise toutes les ressources créatives : technique, production, marketing... Dans les deux autres options du modèle Delta, l'innovation a un rôle substantiellement plus complet (*Figure 123*).

Option « meilleure solution client »

L'innovation consiste à promouvoir des développements conjoints :

- ▶ identifier, et exploiter conjointement avec le client, des développements liés à sa chaîne de valeur ;
- ▶ élargir l'offre à l'intérieur de la chaîne de valeur du client, afin d'améliorer les *economics* de celui-ci ;
- ▶ intégrer, de manière innovante, des fonctions de soutien client ;
- ▶ accroître la dépendance du client grâce à la personnalisation et à l'apprentissage.

Elle doit inclure fournisseurs, clients et « complémentaires » et non se limiter à l'interne. Dans cette option, il ne faut pas oublier qu'une relation particulièrement étroite avec un client peut empêcher de travailler avec certains de ses concurrents directs. Mais ceci a une contrepartie intéressante : les clients sont la principale source d'innovation dans les industries où ils sont les principaux bénéficiaires de cette innovation.

Option « verrouillage du système »

L'innovation consiste à :

- ▶ **mettre en place un système verrouillant** les clients « à l'intérieur » et les concurrents « à l'extérieur » ;
- ▶ **concevoir une architecture propriétaire et ouverte** : interfaces complexes, évolution rapide, compatibilité ascendante ;
- ▶ **faciliter l'innovation** par les « complémentaires » et les clients sur sa propre plate-forme.

Innover en permanence a depuis toujours été un art difficile. Machiavel ne disait-il pas : *« Il faut se rappeler qu'il n'y a rien de plus difficile à planifier, de plus délicat à réussir et de plus dangereux à conduire que la création et la mise en place d'un nouveau système. Car l'innovation a pour ennemis tous ceux qui bénéficieraient du maintien des conditions passées et ne reçoit que de tièdes encouragements de la part de ceux qui bénéficieraient des nouvelles. »*

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Ce sujet concerne la fourniture des biens et services au client. Notons que les évaluations effectuées par les clients apportent des indications intéressantes sur les voies d'amélioration en fonction du positionnement retenu.

Option « meilleur produit »

L'efficacité opérationnelle s'adresse à tous les éléments de la chaîne de valeur pour :

- ▀ produire au meilleur coût ;
- ▀ minimiser les coûts d'infrastructure.

L'efficacité opérationnelle consiste donc à :

- ▀ identifier les facteurs de coûts ;
- ▀ améliorer le coût complet des produits individuels.

Dans le modèle Delta, ce processus s'étend aux fournisseurs, clients et « complémentaires » clés (*Figure 124, page 186*).

Option « meilleure solution client »

L'efficacité opérationnelle consiste à améliorer : les *economics* du client ; les connections horizontales entre les composants de solutions globales.

Option « verrouillage du système »

L'efficacité opérationnelle consiste à améliorer la performance du système global en : améliorant chacun des facteurs qui la conditionnent et en intégrant les « complémentaires ».

L'efficacité opérationnelle n'est pas toujours considérée comme une activité « glorieuse ». Pourtant, comme dit John Heimann « *il faut porter plus d'attention à la plomberie et à l'électricité. Ce n'est pas spectaculaire, mais c'est ce qui permet de fonctionner.* »

Figure 124

Le champ d'action de l'efficacité opérationnelle s'élargit considérablement lorsque l'entreprise parcourt les côtés du triangle

L'efficacité opérationnelle suivant le positionnement stratégique			
Positionnement stratégique <i>Pratiques</i>	Meilleur produit	Meilleure solution client	Verrouillage du système
Objectif	Meilleur coût produit	Maximum de valeur clients	Amélioration de la performance du système global
Focalisation des efforts	Chaîne de valeur de l'entreprise	Chaîne de valeur de l'entreprise et des clients	Chaîne de valeur interne, client et "complémentaires"
Résultat recherché	Allègement de la structure de coûts interne	Amélioration de la structure de coûts interne et clients	Amélioration de la structure des coûts du système global

Sources : The Delta Project, JBC.

Figure 125

La stratégie commerciale évolue de manière drastique suivant le positionnement stratégique adopté

Le choix des clients cibles suivant le positionnement stratégique			
Positionnement stratégique <i>Pratiques</i>	Meilleur produit	Meilleure solution client	Verrouillage du système
Objectif	Maximiser sa part de marché "produit" et le volume, minimiser les coûts de distribution	Maximiser sa part de marché chez chaque client	Maximiser sa part des "complémentaires"
Focalisation des efforts	Canaux de distribution	Clients ciblés	Business system global
Résultat recherché	Mix de canaux de distribution	Données marché, interface clients	Réseau de "complémentaires" et interfaces

Sources : The Delta Project, JBC.

CHOIX DES CLIENTS CIBLES

« Prenez la place du vendeur en achetant, et de l'acheteur en vendant, et votre commerce sera de bonne foi. »

François de Sales

Ce processus concerne l'interface *business to customer* (B-to-C) et comprend toutes les activités de marketing et commerciales consistant à :

- ▀ identifier et sélectionner les clients intéressants ;
- ▀ les attirer, les satisfaire et les conserver ;
- ▀ s'assurer que les relations clients sont gérées de manière efficace et permettent d'améliorer leur performance financière, en les aidant à : réduire leurs coûts, ou accroître leurs revenus (*Figure 125*).

Option « meilleur produit »

L'objectif de l'entreprise est de maximiser sa part de marché « produit ». Pour cela, elle doit :

- ▀ maximiser sa couverture du marché, en multipliant ses canaux de distribution ;
- ▀ analyser la rentabilité de chaque produit pour distribuer au moindre coût dans chaque canal.

Option « meilleure solution client »

Pour maximiser sa part de marché « clients », elle doit :

- ▀ identifier et exploiter les opportunités d'apporter une valeur croissante à ses clients clés en personnalisant ses produits et services et en leur proposant des solutions ;
- ▀ sélectionner des marchés verticaux clés et examiner les possibilités d'acquérir des canaux de distribution.

Option « verrouillage du système »

L'essentiel des efforts commerciaux sera de :

- ▀ **S'allier à des « complémentaires »** pour offrir des solutions complètes ; ces « complémentaires » s'adresseront aux mêmes marchés et/ou fourniront des produits clés pour ces marchés Cette recherche elle-même s'apparente à une démarche commerciale (segmentation, objectifs...).
- ▀ **Devenir un standard du marché**, de manière à ce que les clients le recherchent naturellement.

Figure 126

Les processus d'adaptation prioritaires diffèrent suivant le positionnement stratégique adopté

Choix des priorités suivant le positionnement stratégique

POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	Meilleur produit		Meilleure solution client			Verrouillage du système			
	OPTION	PROCESSUS	Coût le plus faible	Différenciation	Redéfinition des rapports clients	Extension horizontale de l'offre	Intégration avec les clients	Restriction de l'accès	Axe d'échange dominant
Innovation	2	1	3	3	3	1	1	1	
Efficacité opérationnelle	1	3	2	2	2	3	3	3	
Choix des clients cibles	3	2	1	1	1	2	2	2	

Source : Adapté de The Delta Project.

PROCESSUS D'ADAPTATION

L'innovation, l'efficacité opérationnelle et le choix des clients cibles sont les trois grands processus dont la réorientation conditionne la mise en œuvre effective de la stratégie retenue. De grands débats ont eu lieu sur la nécessité ou non de leur affecter des priorités. Certains considèrent que les trois sont d'importance égale et qu'une entreprise performante se doit d'avoir, à la fois, la meilleure innovation, les coûts les plus faibles et la meilleure concentration des efforts commerciaux. À l'inverse, Hax et Wilde pensent qu'il est capital de leur affecter des priorités, différentes suivant le positionnement stratégique retenu (*Figure 126*).

Positionnement « meilleur produit »

Il paraît raisonnable de penser que l'accent doit être mis pour l'option « coût le plus faible », d'abord sur l'efficacité opérationnelle, puis sur l'innovation produit pour assurer le renouvellement des gammes ; le choix des clients cibles est le moins important car les produits sont destinés à des canaux de distribution de masse. Pour l'option « différenciation », l'accent sera mis sur l'innovation produit.

Positionnement « meilleure solution client »

L'accent doit être mis sur le choix des clients cibles, quelle que soit l'option retenue. En effet, la clé de la réussite est le choix des produits à proposer à ces clients et le « sur-mesure » nécessaire. L'efficacité opérationnelle vient en second car elle est indispensable pour satisfaire les clients. L'innovation est nettement moins importante, car les idées de nouveaux produits viennent souvent des clients ou des « complémentaires ».

Positionnement « verrouillage du système »

L'innovation prime car elle peut permettre de restreindre l'accès, créer un axe d'échanges dominant ou conduire à la mise au point d'un nouveau standard. Les sociétés qui ont réussi à atteindre cette position se sont ensuite attachées à cibler et attirer des « complémentaires » et se sont nettement moins préoccupées de leur efficacité opérationnelle.

Dans tous les cas, il ne faut pas perdre de vue que les processus ne sont pas la stratégie, mais un des moyens, indispensable certes, de la mise en œuvre de cette stratégie. Ainsi, les grands programmes de réduction des coûts de structure, d'amélioration de la productivité et de la qualité, etc., pour enthousiasmants et intéressants en termes de résultats qu'ils puissent être, ne doivent être que des outils au service de la stratégie.

Figure 127

Pour une mise en œuvre efficace, des moyens de mesure adaptés, une certaine expérimentation et un feed-back sont indispensables

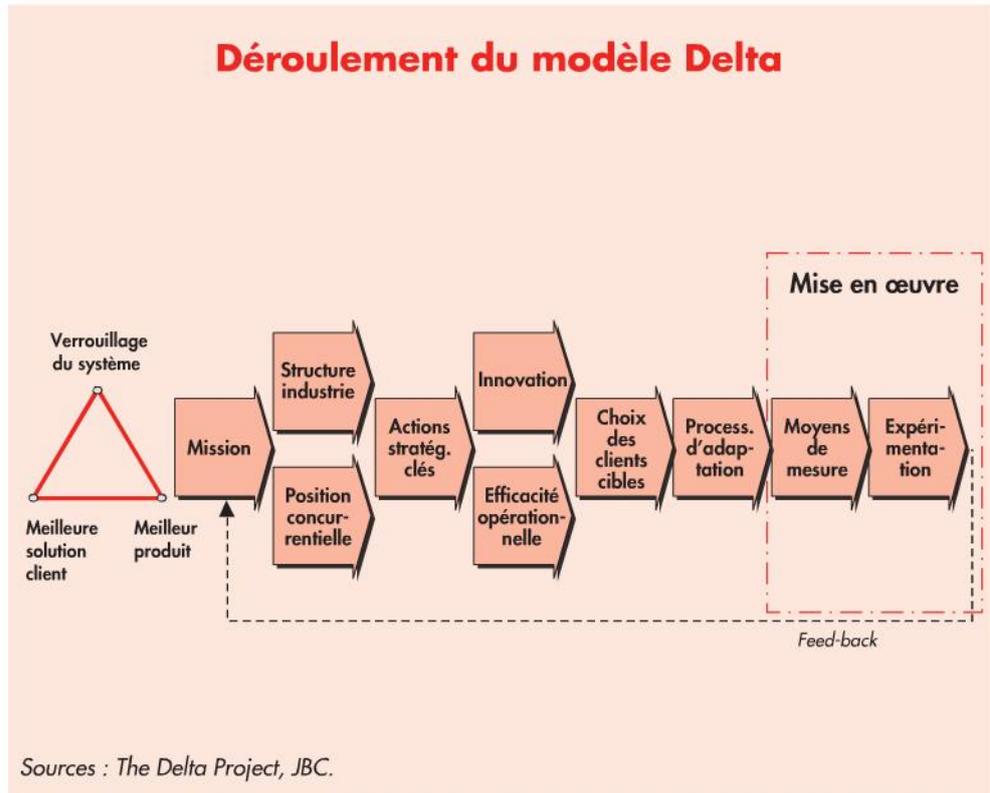
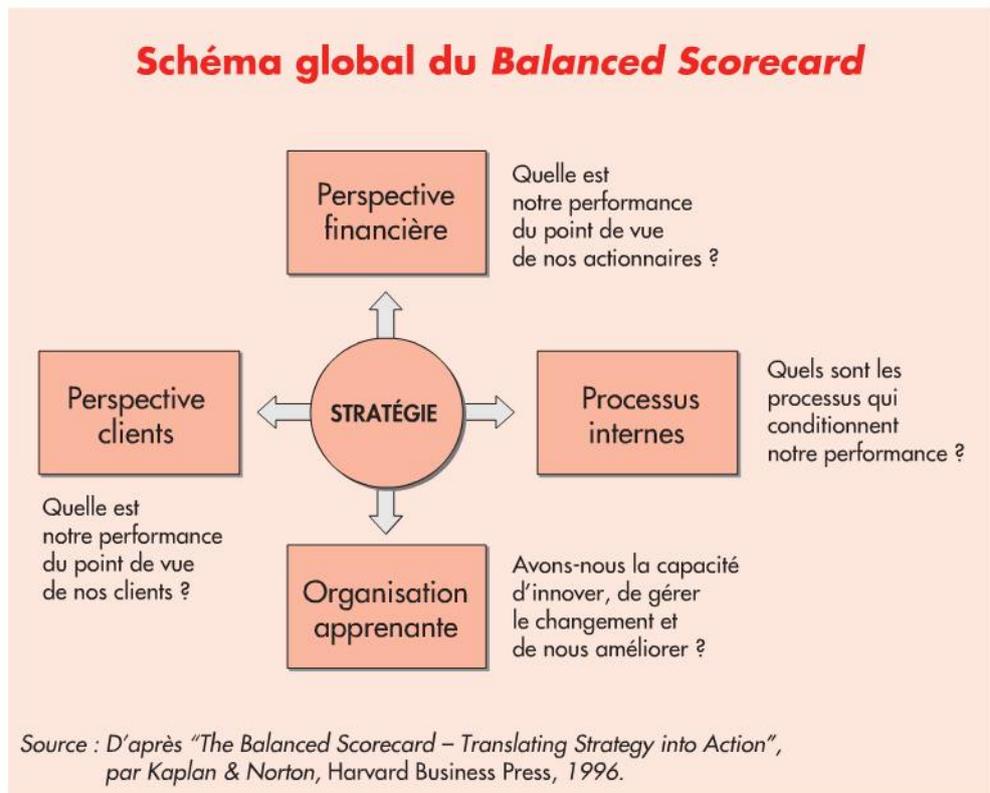


Figure 128

Le *Balanced Scorecard* est un modèle d'analyse conçu pour faciliter l'aide à la décision stratégique



MISE EN ŒUVRE

« Vous pouvez avoir la meilleure stratégie du monde,
l'exécution fait 90 % du succès. »

Alfred Brittain Illrd

La partie la plus passionnante de l'exercice pour les membres de l'équipe de direction – et la plus rapide – vient de s'achever. Elle leur a permis, grâce à leur expérience, de définir le positionnement souhaitable et de préciser la mission de l'entreprise. Puis, avec l'aide d'une équipe projet, elle a analysé la position concurrentielle de l'entreprise, et identifié les grandes actions stratégiques qui en découlaient. Enfin, elle a également identifié les besoins d'adaptation au niveau des grands processus clés de l'entreprise. Arrivés à ce point, le plus important reste à faire : mettre en œuvre !

Nous ne chercherons pas ici à approfondir la manière de préparer des programmes d'actions détaillés, descendant en cascade depuis le haut de la hiérarchie jusqu'au niveau individuel. Mais nous voudrions attirer l'attention du lecteur sur les derniers modules du modèle Delta (*Figure 127*) :

- ▶ la **nécessité de moyens de mesure** performants, globaux mais aussi détaillés, pour impliquer l'ensemble des acteurs du changement et parce que l'on ne contrôle bien que ce que l'on mesure ;
- ▶ l'**expérimentation** ;
- ▶ le **feed-back** qui peut parfois obliger à affiner certains positionnements et remettre en cause, ou du moins modifier, les actions à entreprendre et, par voie de conséquence, les programmes d'action correspondants.

MOYENS DE MESURE

Les moyens de mesure doivent permettre de suivre la mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation en assurant l'alignement de l'exécution avec la stratégie et les exigences des clients (*Figure 128*).

Indicateurs globaux

Les indicateurs globaux les plus utilisés sont traditionnellement les critères financiers, ce qui paraît logique étant donné que la création de valeur est généralement considérée comme le but principal de la gestion d'une entreprise. Leur inconvénient est qu'ils se réfèrent au passé, mais n'apportent aucune indication sur le niveau de préparation de l'entreprise pour affronter le futur¹.

► La méthode du *Balanced Scorecard*²

Développée par Kaplan et Norton, elle apporte une vue plus équilibrée en organisant les indicateurs suivant quatre logiques :

- Comment nous voient nos actionnaires ?
- Comment nous voient nos clients ?
- Quels sont nos avantages compétitifs ?
- Avons-nous la capacité d'évoluer pour réussir à l'avenir ?

► La supramesure

Certains auteurs, de leur côté, prônent la mesure unique, la « supramesure³ ». Les exemples qu'ils citent sont spectaculaires :

- Une entreprise d'ordinateurs, **Data General**, a choisi la chaîne qui va de la commande à l'expédition et a ainsi réussi à réduire sa durée de neuf à deux jours ;
- **Saturn**, dont nous parlions précédemment, a employé le coût par voiture pour ses décisions d'investissement ;
- **un grand hôpital américain** s'est fixé comme objectif qu'un patient admis aux urgences soit examiné dans la minute par une infirmière qualifiée et a atteint cet objectif en un an, etc.

Une supramesure alignée avec la stratégie doit être simple et pertinente, elle doit être largement communiquée et incitative, c'est-à-dire que les collaborateurs doivent être formés et intéressés à son évolution positive ; enfin, elle ne doit pas être entravée par des procédures trop rigides et évoluer dans le temps.

1. Ils permettent de focaliser les efforts dans des cas difficiles, comme un redressement. Mais il faut néanmoins s'en méfier. Comme le disent Hax et Wilde : « *Gérer uniquement par des moyennes ne peut conduire qu'à une performance inférieure à la moyenne.* »

2. Tableau de bord équilibré.

3. « Aligner action et stratégie grâce à la supramesure », par Bely, Boulnois & Rao, *L'Expansion Management Review*, N° 111, décembre 2003.

Indicateurs détaillés

L'objectif des indicateurs globaux était de mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble. Celui des indicateurs détaillés est de détecter, d'expliquer et d'exploiter les écarts par rapport au souhaitable, au niveau approprié.

Ces indicateurs seront différents suivant le processus à adapter et suivant le positionnement stratégique retenu.

Si l'on prend l'exemple de l'innovation, on trouvera, entre autres :

- ▀ **Dans l'option « meilleur produit »**

Les coûts unitaires aux différentes étapes du cycle de vie des produits, leur décomposition fixes/variables, les indicateurs de qualité, le degré de différenciation...

- ▀ **Dans l'option « meilleure solution client »**

La décomposition de la chaîne de valeur client, les coûts totaux, les chiffres d'affaires et résultats totaux et par client, les *economics* des clients, la qualité de service comparée à celle des concurrents...

- ▀ **Dans l'option « verrouillage du système »**

La description de la structure du système avec la place des différents intervenants et leur impact sur le système global, les chiffres d'affaires et coûts du système, les résultats et investissements des « complémentaires », les indicateurs de performance du système...

Le suivi de ces indicateurs détaillés doit permettre de prendre très rapidement les mesures correctrices nécessaires en cas de déviation par rapport aux objectifs.

Pour terminer, citons l'opinion du « meilleur manager du XX^e siècle », Jack Welch : *« Trop souvent, nous mesurons tout et ne comprenons rien. Les trois choses les plus importantes que vous devez mesurer dans un business sont la satisfaction des employés, la satisfaction des clients et le cashflow. Si vous accroissez la satisfaction du client, vous pouvez être sûr que votre part de marché globale croîtra aussi. »*

EXPÉRIMENTATION

Un aspect original du modèle Delta est la place que font les auteurs à l'expérimentation. Ils prennent ainsi en compte le fait que la meilleure stratégie possible, s'appuyant, à la fois, sur l'expérience des dirigeants, sur des analyses sérieuses et approfondies de l'environnement concurrentiel et sur des programmes d'action réfléchis et détaillés, ne peut tout prévoir. L'expérimentation permet alors le « réglage fin » de la stratégie.

Par ailleurs, lorsqu'une entreprise veut changer de positionnement en « parcourant le triangle », elle risque de s'aventurer en terrain moins bien connu. L'expérimentation, grâce à des projets pilotes, est alors indispensable.

Si l'on prend l'exemple d'une entreprise qui cherche à passer du positionnement « Meilleur Produit » à celui de « Meilleure Solution Client », il est évident qu'elle commencera à le faire avec un petit nombre de clients pour rôder son discours, ses processus, ses méthodes de travail, former son personnel (et celui de ses clients !), etc. La transition pourra ainsi se faire en douceur, par une généralisation à l'ensemble de la clientèle.

FEED-BACK

« *L'intelligence, c'est la faculté d'adaptation.* »

André Gide

Terminons par un mot sur le *feed-back*. La nature souvent imprévisible de l'évolution fait que les hypothèses de base élaborées au début du travail de réflexion s'avèrent souvent différentes de la réalité quand l'ensemble du modèle a été parcouru.

De nouvelles hypothèses doivent alors être conçues et elles pourront avoir un impact sur le positionnement et/ou la stratégie adoptée.

C'est pourquoi, il est nécessaire de suivre constamment les indicateurs de l'évolution de l'environnement parallèlement à ceux de la performance de l'entreprise et d'identifier les dérives afin de déterminer les actions à mettre en place pour les corriger et adapter l'organisation en conséquence.

C'est aussi la raison pour laquelle l'organisation de l'entreprise, le système de management et le mode d'allocation des ressources doivent être suffisamment flexibles pour être capables de s'adapter rapidement.

D'UN COUP D'ŒIL

LES VOIES ET MODALITÉS DU DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Voies du développement

- Spécialisation
- Diversification
- Intégration
- Internationalisation

Modalités de développement

- Croissance interne ou organique
- Croissance externe
- Croissance par partenariat/alliance

Chapitre 4

Les voies et modalités du développement stratégique

« Si vous avez un doute, faites le choix le plus audacieux. »

Aram Kevorkian

Ayant choisi son positionnement stratégique l'entreprise doit définir ses voies et modalités de développement.

Le choix des voies de développement porte sur le périmètre de l'activité : l'entreprise peut se spécialiser dans un domaine ou au contraire se diversifier. Elle peut également s'intégrer en amont ou en aval. Enfin, elle peut s'internationaliser.

Chacun de ses choix peut prendre des formes diverses et présente des avantages et inconvénients qui lui sont associés.

Par ailleurs, l'entreprise, pour assurer son développement, doit en choisir les modalités : croissance interne, acquisition/fusion ou partenariat.

Là aussi les choix sont multiples. Ils peuvent prendre plusieurs formes et chacun comporte des avantages et inconvénients qu'il convient d'apprécier.

Clairement, ces choix qui engagent l'entreprise sur le long terme présentent des risques ; pour certains d'entre eux, ce chapitre met en évidence leurs conditions de succès.

Figure 129

On distingue quatre voies de développement stratégique : spécialisation, diversification, internationalisation et intégration

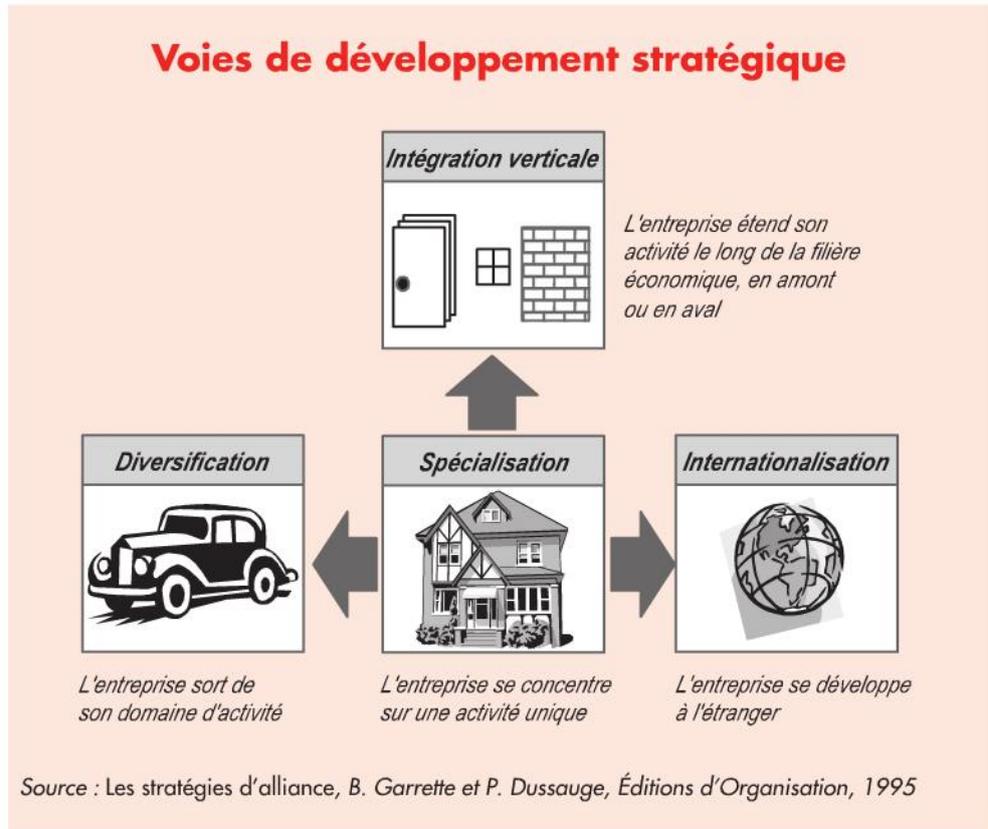
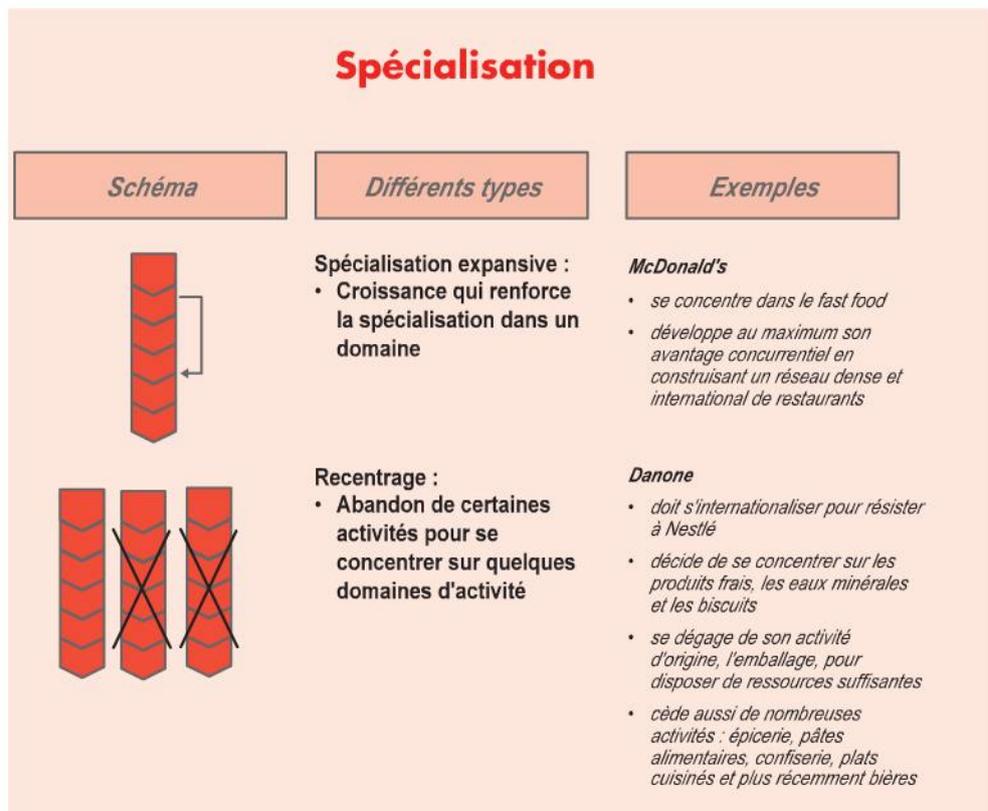


Figure 130

La spécialisation consiste à concentrer, mobiliser et renforcer les ressources sur un seul domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte



VOIES DU DÉVELOPPEMENT

On distingue quatre voies de développement stratégique : la spécialisation, la diversification, l'intégration et l'internationalisation (*Figure 129*).

Chaque voie peut prendre différentes formes et présente ses avantages et inconvénients spécifiques.

SPÉCIALISATION

Elle consiste à concentrer, mobiliser et renforcer constamment les ressources de l'entreprise sur un seul domaine d'activité afin d'y acquérir une position forte voire dominante (*Figure 130*).

Deux formes

- ▶ **La spécialisation expansive** : renforce par la croissance la spécialisation dans un domaine bien déterminé.
- ▶ **Le recentrage** : abandon de certaines activités pour se concentrer sur quelques domaines de façon à y acquérir une position forte.

Avantages

- ▶ Recherche d'une position concurrentielle forte en concentrant les ressources sur une activité.
- ▶ Acquisition d'une taille critique et/ou d'une couverture mondiale.
- ▶ Dispersion évitée en « s'en tenant à ce que l'on sait faire ».
- ▶ Réponse aux exigences des marchés financiers : ce n'est pas à l'entreprise de se diversifier mais aux actionnaires à travers leur portefeuille d'actions.
- ▶ Contribution à une identité homogène, une culture forte et une image externe claire.

Inconvénients

- ▶ Rigidité, notamment au niveau organisationnel.
- ▶ Vulnérabilité accrue face aux aléas de la conjoncture.
- ▶ Exposition aux risques technologiques.

Figure 131

La diversification consiste à sortir de son domaine d'activité et à élargir son portefeuille d'activités

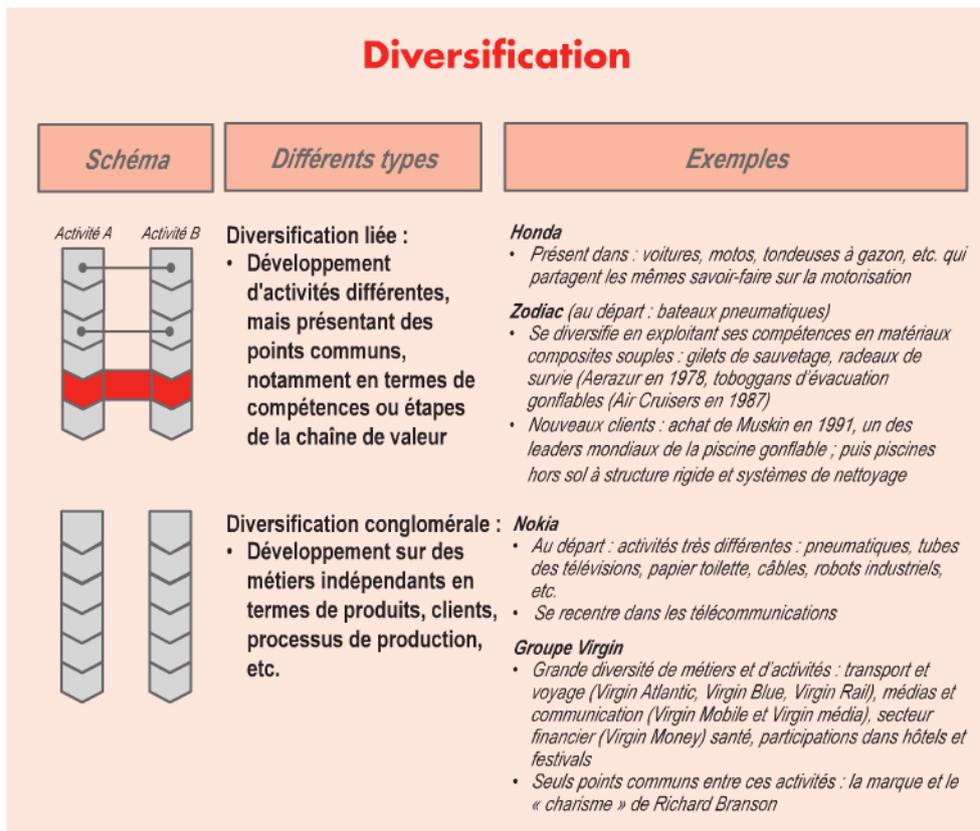


Figure 132

La diversification réussit à trois conditions



DIVERSIFICATION

Elle consiste à sortir de son domaine d'activité et élargir son portefeuille d'activités (*Figures 131 et 132*). L'entreprise s'engage sur des domaines d'activité qu'elle n'occupe pas encore, et sa réussite n'est pas acquise d'avance.

Deux formes

- ▶ **Diversification liée** : développement d'activités différentes, mais présentant des points communs notamment en termes de compétences ou d'étapes de la chaîne de valeur.
- ▶ **Diversification conglomérale** : les nouveaux domaines d'activité n'ont pas de lien avec les anciens. La logique est purement financière. Aujourd'hui, ce type de diversification est rarement utilisé. En effet, les actionnaires exigent une rentabilité construite sur une logique industrielle ou commerciale.

Avantages

- ▶ Répartition ou réduction des risques.
- ▶ Création de richesse par synergie.
- ▶ Amélioration de la structure du portefeuille d'activités.
- ▶ Développement de nouvelles compétences.
- ▶ Gains de synergies.
- ▶ Diminutions des coûts (effets d'échelle ou d'apprentissage).
- ▶ Plus grande flexibilité stratégique.

Inconvénients

- ▶ Ampleur des investissements. Dispersion des ressources.
- ▶ Manque possible d'unité/de cohérence entre les différentes activités.
- ▶ Difficulté à démontrer une réelle création de valeur pour l'actionnaire.
- ▶ Difficultés pour maîtriser des activités très diverses.
- ▶ Perte d'identité et affaiblissement de la culture de l'entreprise.

Conditions de réussite

- ▶ Se diversifier dans un domaine d'activité attractif.
- ▶ Le coût d'entrée sur le marché visé doit être acceptable.
- ▶ La position de l'entreprise sur le nouveau marché doit être renforcée.

Figure 133
L'intégration consiste à prendre le contrôle d'activités en amont ou en aval de l'entreprise sur la filière

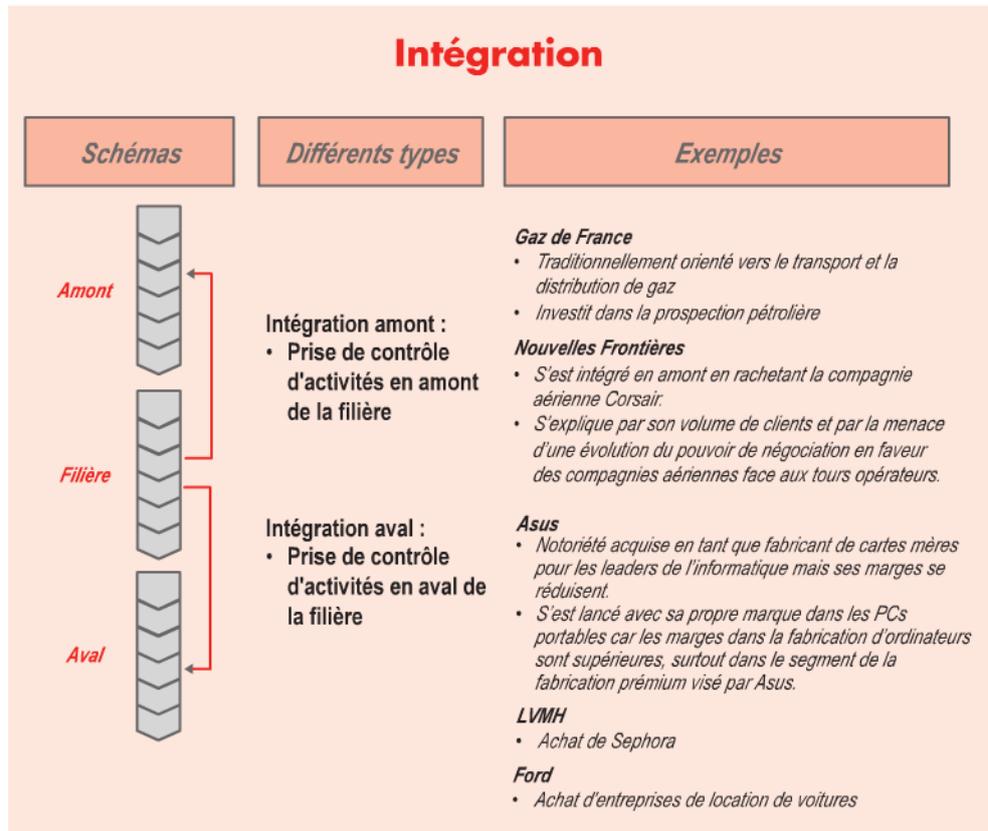
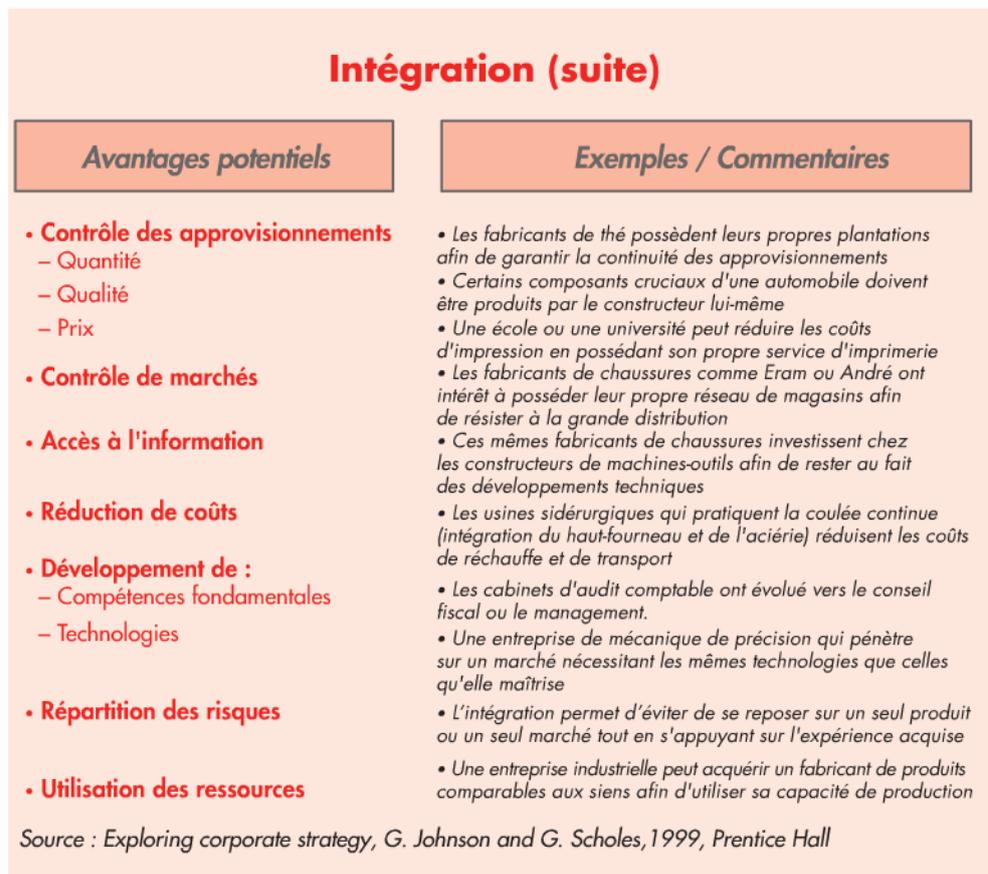


Figure 134
L'intégration présente de nombreux avantages potentiels



INTÉGRATION

Elle consiste à prendre le contrôle d'activités en amont ou en aval de l'entreprise sur la filière (*Figure 133*).

Deux formes

- ▶ **Intégration amont** : prise de contrôle dans une filière d'un fournisseur.
- ▶ **Intégration aval** : prise de contrôle dans une filière d'un client.

Avantages

- ▶ Contrôle des approvisionnements en quantité, qualité, prix.
- ▶ Contrôle de marchés.
- ▶ Accès à l'information.
- ▶ Réduction de coûts.
- ▶ Développement de compétences fondamentales.
- ▶ Répartition des risques (*Figure 134*).

Inconvénients

- ▶ Rigidités de fonctionnement.
- ▶ Accroissement des frais fixes.
- ▶ Difficulté à sortir de la filière.
- ▶ Pertes des avantages liés au changement de partenaires pour l'approvisionnement et les débouchés.

Figure 135
L'internationalisation connaît différentes formes

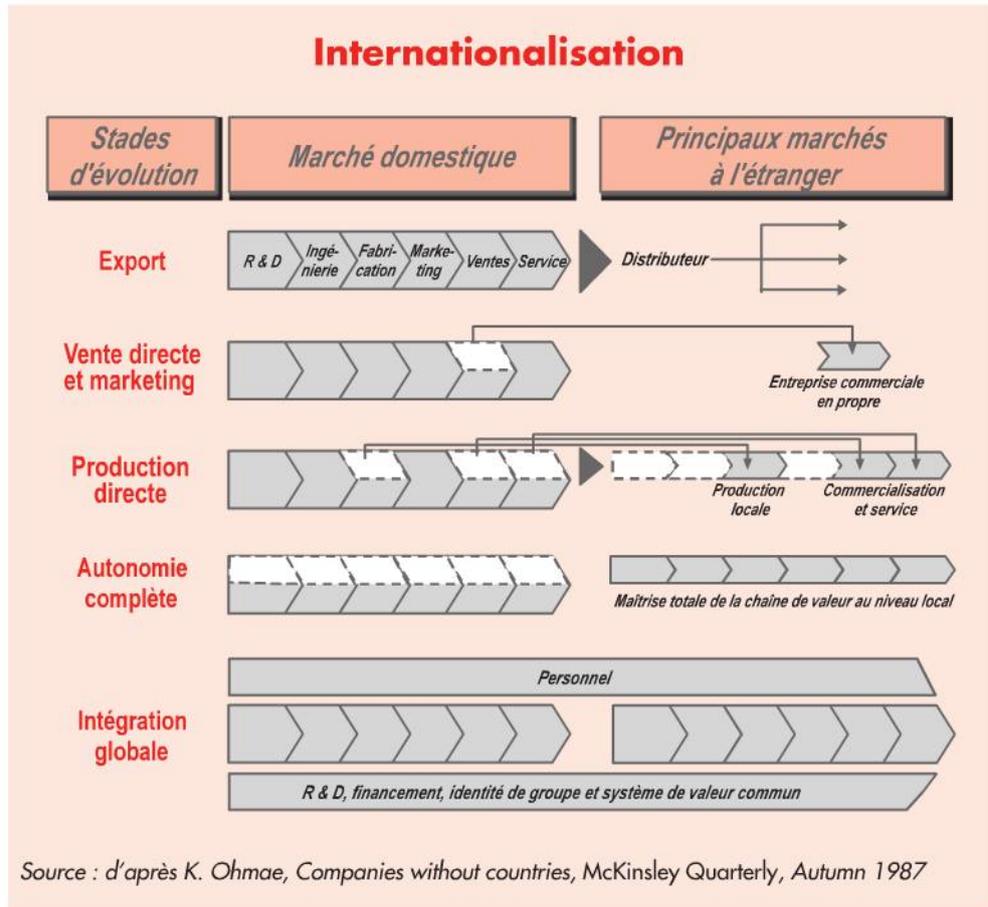


Figure 136
L'internationalisation consiste à conduire des opérations pour développer ses activités à l'étranger

Internationalisation (suite)

Types ou stades	Exemple des entreprises japonaises
<ul style="list-style-type: none"> • Exportation 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans les années 60, la plupart des entreprises japonaises utilisaient des sociétés de commerce international pour exporter
<ul style="list-style-type: none"> • Filiale commerciale à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> • Puis elles ont établi leur propre filiale de commercialisation pour réaliser des actions de marketing plus pointues
<ul style="list-style-type: none"> • Production à l'étranger 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines entreprises comme Honda ou Yamaha ont établi des unités de production ou au moins d'assemblage à l'étranger, en Europe et aux États-Unis
<ul style="list-style-type: none"> • Délocalisation des centres de recherche et développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Certaines entreprises japonaises dans le secteur de la pharmacie sont allées plus loin ; elles ont établi des centres de recherche aux États-Unis ou en Europe
<ul style="list-style-type: none"> • Intégration globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Avec le rachat de Nissan par Renault on peut considérer que l'entreprise est devenue totalement intégrée mondialement

Source : d'après K. Ohmae, *Companies without countries*, McKinsley Quarterly, Autumn 1987

INTERNATIONALISATION

Elle consiste, pour l'entreprise, à conduire des opérations pour développer ses activités à l'étranger (*Figure 135*).

Plusieurs formes

Elles correspondent aux étapes de l'internationalisation (*Figure 136*) :

- ▶ Exportation.
- ▶ Vente directe et marketing à l'étranger.
- ▶ Production à l'étranger.
- ▶ Autonomie de la filiale étrangère.
- ▶ Intégration globale.

Avantages

- ▶ Accès à de nouveaux marchés et clients.
- ▶ Baisse des coûts en réalisant des économies d'échelle ou en exploitant les différentiels des coûts de production (délocalisation).
- ▶ Diversification du risque géographique, moindre dépendance vis-à-vis d'une zone.
- ▶ Renforcement de la position concurrentielle globale.

Inconvénients

- ▶ Complexité croissante de l'organisation.
- ▶ Difficultés à concilier économies d'échelle et adaptations locales.

Figure 137
Le développement stratégique peut s'effectuer de trois manières

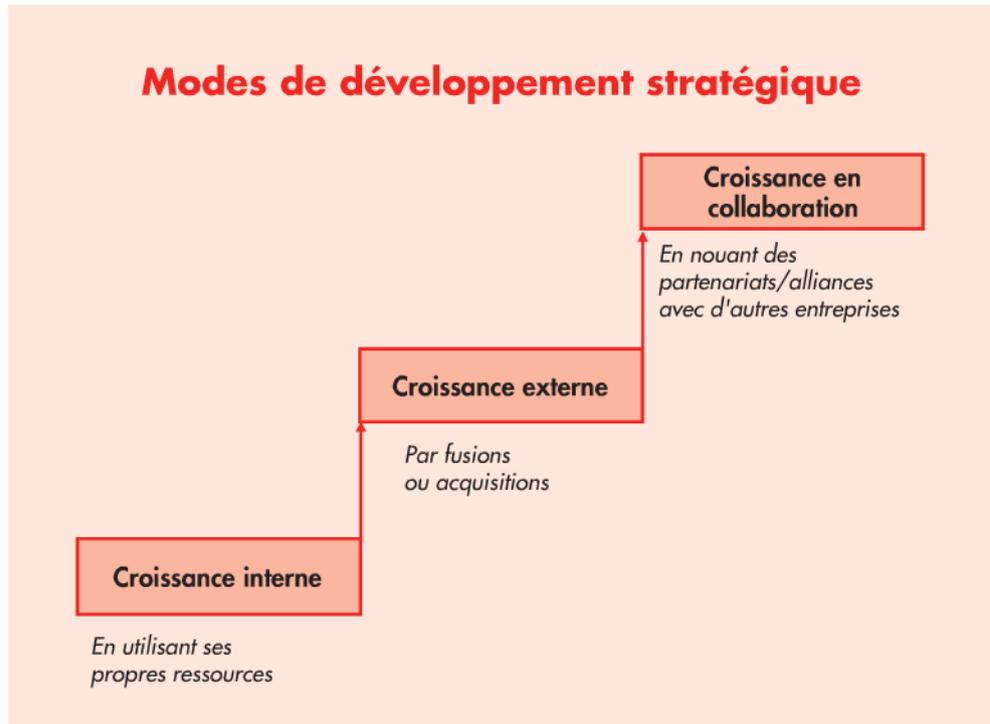


Figure 138
La croissance interne consiste à se développer à partir de ses propres ressources

Croissance interne	
<i>Différents types</i>	<i>Exemples</i>
<ul style="list-style-type: none"> • R & D • Production • Développement de la fonction commerciale 	<p>Air Liquide</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spécialisée dans les gaz industriels • S'est développé essentiellement par croissance interne, pour renforcer son offre ou diversifier ses activités. • Se diversifie aujourd'hui, dans les services aux entreprises et les services de santé en proposant à ses clients des solutions globales sur la base de ses compétences propres <p>Canon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entend devenir leader mondial des appareils photo numériques. • Utilise sa base de compétences existantes et s'appuie essentiellement sur la croissance interne

MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT

« La croissance externe est souvent plus valorisante pour l'ego des dirigeants que la croissance interne. L'acquisition, c'est le territoire conquis. C'est le cri de victoire. »

Victor Scherrer

On distingue trois modalités de développement : la croissance interne, la croissance externe et la croissance par partenariat/alliance (*Figure 137*).

LA CROISSANCE INTERNE OU ORGANIQUE

L'entreprise se développe à partir de ses propres ressources, par création de nouvelles unités de R&D, de production ou par l'accroissement de sa force commerciale (*Figure 138*).

Avantages

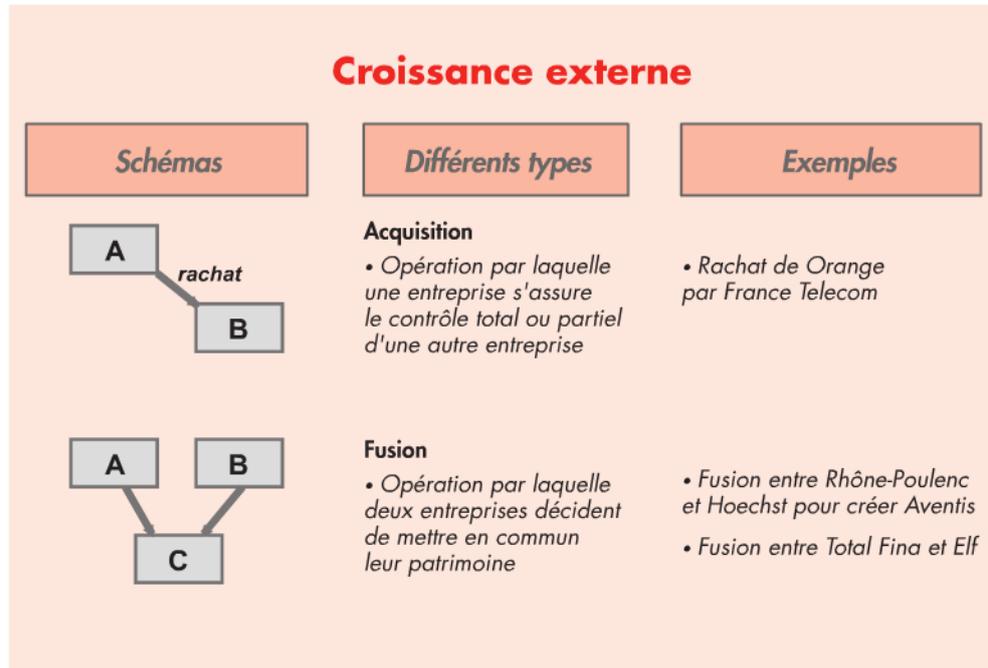
- ▶ Meilleure utilisation des ressources financières.
- ▶ Culture d'entreprise renforcée.
- ▶ Développement progressif, donc mieux maîtrisable.
- ▶ Valorisation de l'expérience acquise.
- ▶ Image de « bâtisseur ».

Inconvénients

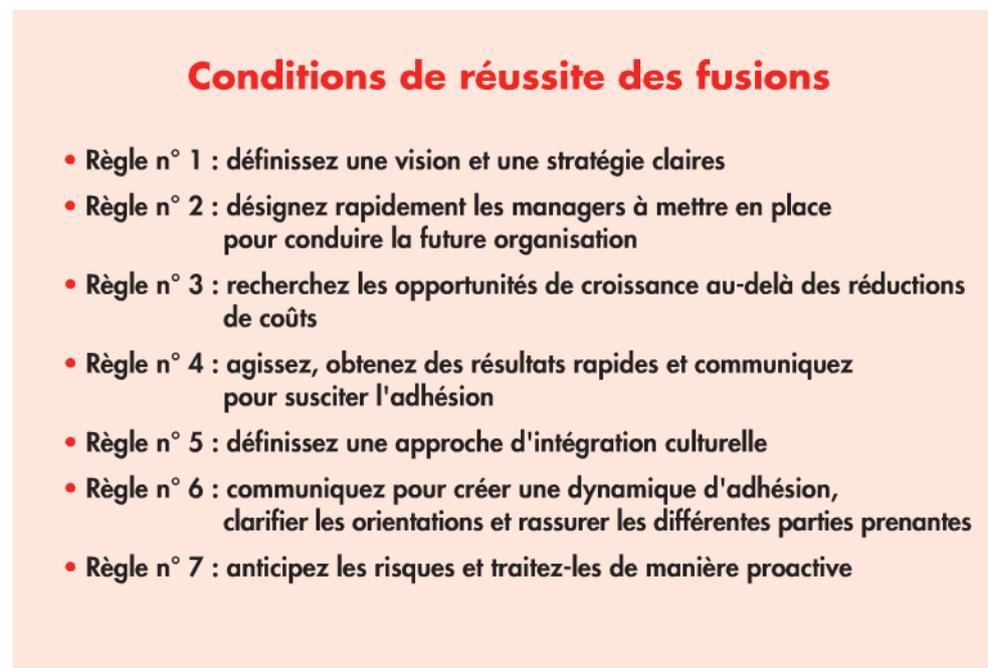
- ▶ Lenteur de la croissance.
- ▶ Riposte vive de la concurrence.
- ▶ Émergence d'obstacles humains et organisationnels dans l'entreprise.
- ▶ Ampleur du financement.

Figure 139

La croissance externe consiste à se développer par acquisition ou fusion. Elle aboutit à un regroupement total ou partiel avec d'autres entreprises

**Figure 140**

La réussite d'une fusion dépend de sept règles



LA CROISSANCE EXTERNE

Elle consiste à se développer par acquisition ou fusion. Elle aboutit à un regroupement total ou partiel avec d'autres entreprises (*Figure 139*).

Plusieurs formes

- ▶ **L'acquisition** : opération par laquelle une entreprise s'assure le contrôle total ou partiel d'une autre entreprise.
- ▶ **La fusion** : opération par laquelle deux entreprises décident de mettre en commun leur patrimoine.

Avantages

- ▶ Rapidité du montage.
- ▶ Faibles réactions des concurrents.
- ▶ Non-augmentation de l'offre globale.
- ▶ Possibilité de diversification.

Inconvénients

- ▶ Risque de synergie négative.
- ▶ Incertitude sur le prix de l'entreprise achetée.
- ▶ Inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques.
- ▶ Difficultés d'intégrer l'entreprise rachetée dans le groupe.
- ▶ Culture d'entreprise menacée.
- ▶ Image de « raider », d'opportuniste.

Les opérations d'acquisition ou de fusion connaissent de nombreux échecs ; certaines règles sont à respecter pour les réussir (*Figure 140*) car « *la fusion financière, ce n'est rien ; le problème, c'est le choc des cultures.* » (Ferdinand Piëch).

Par ailleurs, comme dit Claude Bébéar, il ne faut pas sous-estimer la vitesse à laquelle une société peut se livrer à plusieurs acquisitions avec succès : « *On ne peut faire une acquisition que si la précédente a été digérée. Car toute nouvelle opération nécessite des moyens financiers, des moyens humains et suppose que les problèmes d'intégration des acquisitions précédentes soient résolus.* »

Figure 141
Les alliances peuvent prendre plusieurs formes

Différentes formes d'alliance

	Co-intégration	Pseudo-concentration	Complémentaires
			
Définition	Des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs propres produits	Un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires	Sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente
Objectif	Atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur	Atteindre la taille critique sur le secteur d'activité en évitant la concentration en bonne et due forme	Exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire
Effets sur la concurrence	La concurrence subsiste sur les produits finaux	La concurrence disparaît sur le produit commun	La concurrence frontale est évitée par la différenciation du produit concerné vis-à-vis des produits de l'allié distributeur
Organisation la plus fréquente	Répartition des travaux de recherche et développement entre alliés et fabrication dans une usine commune	Projet en coopération découpé en sous-ensembles dont le développement et la production sont répartis entre alliés. Parfois, commercialisation confiée à une filiale commune	Chaque allié effectue les tâches supportées par les actifs qu'il maîtrise. Parfois, la fabrication ou la commercialisation sont faites par une filiale commune
Industries les plus fréquentes	Automobile, informatique	Aérospatial, armement	Télécommunications, automobile
Nationalités les plus fréquentes	Intra-Europe, Intra-USA	Intra-Europe	Japon-Europe, Japon-USA
Exemples	Moteur V6 PRV, Renault-VW, Programme Euréka, Siemens - IBM	Concorde, Airbus, Eurocopter, ATR	GM-Toyota 'Nummi', Matra-Renault "Espace", Matra-Ericsson, Roussel Uclaf-Takeda

Source : Les stratégies d'alliance, B. Garrette et P. Dussauge, Éditions d'Organisation, 1995

Figure 142
Réussir une alliance n'est pas toujours chose facile

- ### Conditions de réussite des alliances
- **Le partenaire doit posséder les atouts recherchés (dimension, technologie, accès aux marchés...).** Un partenaire affaibli ne fait pas une bonne alliance
 - **Les contributions des deux partenaires doivent être complémentaires et équilibrées, sinon l'alliance est instable**
 - **Les partenaires doivent avoir une vue claire des conséquences de l'évolution de l'environnement (exemple : globalisation des marchés)**
 - **Le risque de voir le partenaire devenir un concurrent (ou renforcer sa position commerciale) doit rester limité**
 - **Les valeurs partagées et les cultures doivent être proches**

LA CROISSANCE PAR PARTENARIAT/ALLIANCE

Les alliances sont des collaborations entre entreprises, souvent concurrentes, visant à partager certaines de leurs ressources, leurs compétences afin de développer un projet en commun (*Figure 141*).

Bien gérées, les alliances sont l'un des meilleurs moyens de réussir à l'international.

Plusieurs formes

- ▶ **Alliances de co-intégration** : des firmes concurrentes développent et/ou fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres.
- ▶ **Alliances de pseudo-concentration** : un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit commun aux firmes partenaires.
- ▶ **Alliances complémentaires** : sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente.

Avantages

- ▶ Facilitent l'accès aux meilleures technologies mondiales.
- ▶ Permettent de partager et de mieux amortir les coûts fixes.
- ▶ Contribuent à valoriser les ressources de l'entreprise comme l'accès au marché ou le savoir-faire.

Inconvénients

- ▶ Problème de déséquilibre dans les contributions respectives des alliés.
- ▶ Risque de voir l'allié devenir un concurrent frontal.

Les difficultés dans la réalisation d'alliances ont conduit à formaliser certaines conditions de succès (*Figure 142*).

Partie 2

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

D'UN COUP D'ŒIL

DÉLIMITER UN SEGMENT

Qu'est-ce
qu'un segment
stratégique ?

Un ensemble spécifique
d'activités...
... avec des caractéristiques
communes
Une optique stratégique

Pourquoi
segmenter ?

Concentrer les ressources
Délimiter les frontières
Déterminer les segments
où l'entreprise est la plus
performante

Comment
segmenter ?

Identifier les barrières
Étudier plusieurs critères

Difficultés
et limites de la
segmentation

Trouver le bon compromis
Une démarche en permanente
évolution
Un travail plus complexe
qu'il n'y paraît

Chapitre 5

Délimiter un segment

Les activités d'une entreprise ou d'une de ses branches ou divisions sont généralement très diverses.

Pour construire une stratégie, il faut réfléchir sur des éléments homogènes qui rendent compte des spécificités des marchés, des concurrents et des technologies : ce sont les segments stratégiques.

Figure 143
Chaque segment présente des conditions de réussite spécifiques d'offre, de demande et de concurrence

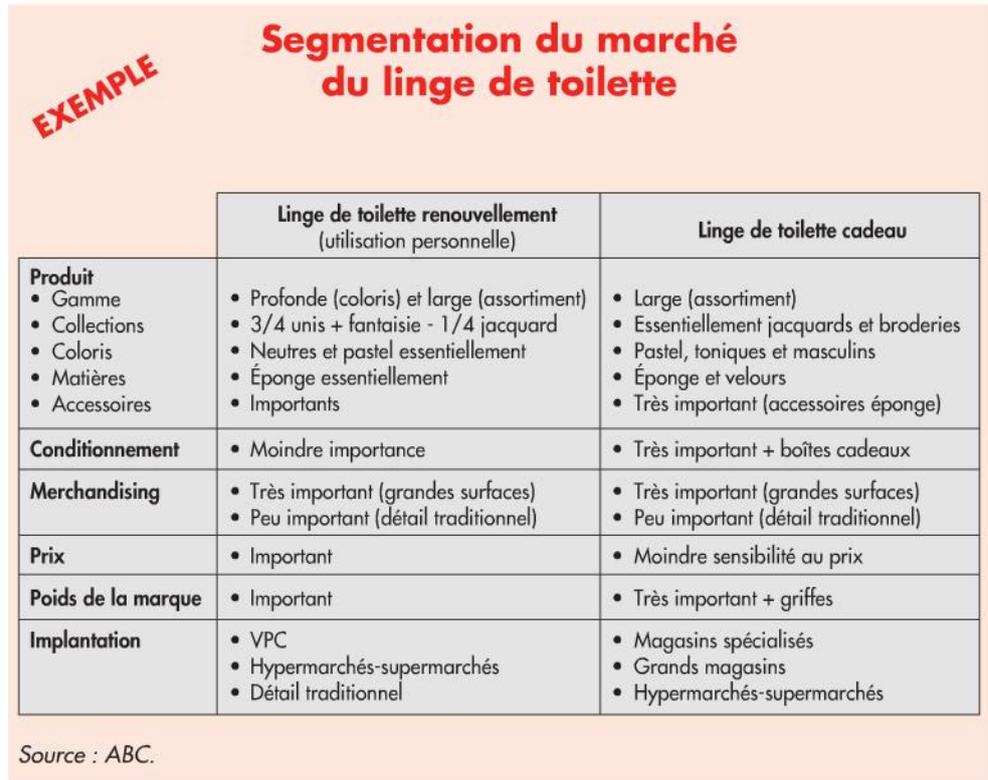
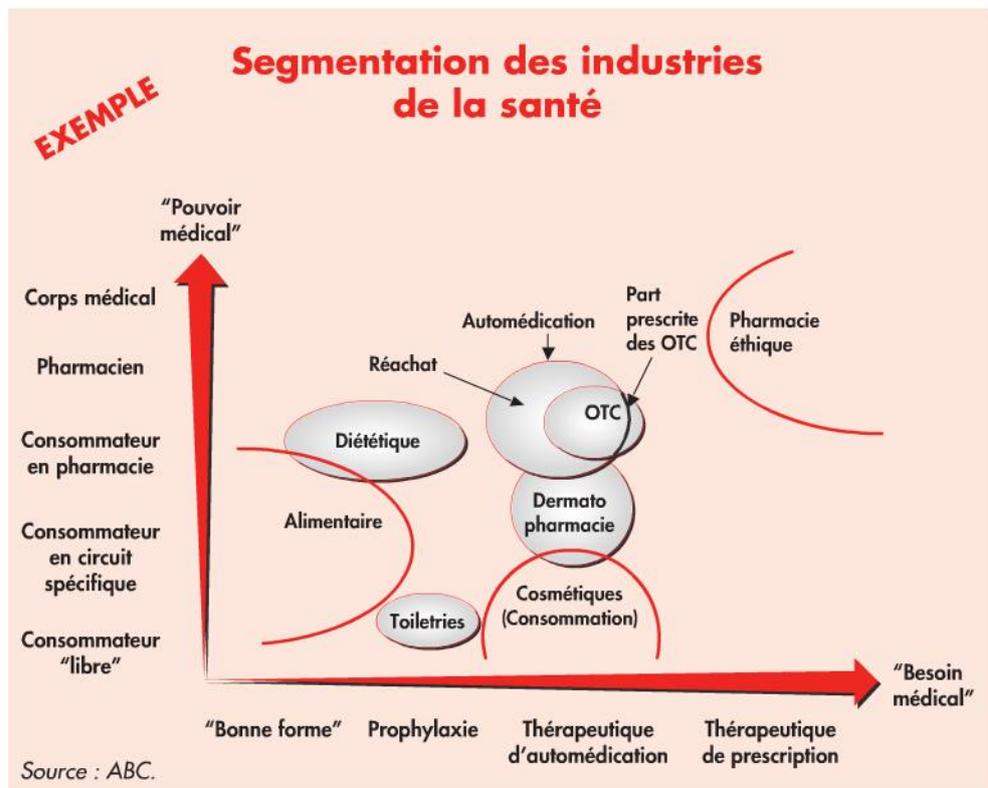


Figure 144
Chaque segment présente des conditions de réussite spécifiques d'offre, de demande et de concurrence



QU'EST-CE QU'UN SEGMENT STRATÉGIQUE ?

UN ENSEMBLE SPÉCIFIQUE D'ACTIVITÉS...

Un segment stratégique est un ensemble d'activités, de produits ou de services, qui correspondent aux mêmes lois de réussite (facteurs clés de succès). Le segment concerne alors un sous-ensemble de l'activité de l'entreprise qui :

- ▶ exige la mise en œuvre de compétences spécifiques ;
- ▶ concerne le même type de concurrents.

Chaque segment présente des conditions spécifiques d'offre, de demande et de concurrence (*Figures 143 et 144*).

... AVEC DES CARACTÉRISTIQUES COMMUNES

On peut déterminer ainsi les caractéristiques des activités appartenant au même segment :

- ▶ mêmes marchés ou groupes de clients concernés (type de clientèle) ;
- ▶ mêmes fonctions remplies par le produit ou le service (besoin satisfait) ;
- ▶ mêmes technologies utilisées ou mêmes compétences requises ;
- ▶ mêmes structures des coûts.

Il est à noter qu'on peut observer des :

- ▶ recouvrements entre les segments ;
- ▶ segments dépendants les uns des autres ;
- ▶ concurrents identiques dans plusieurs activités.

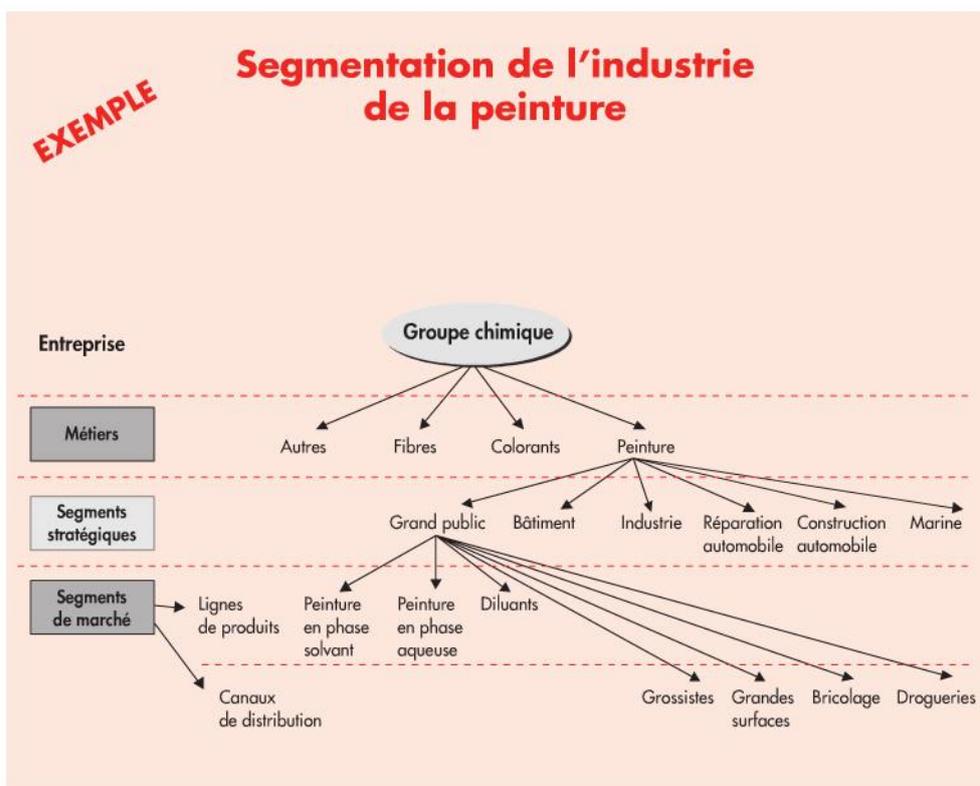
On comprend en quoi cette opération est délicate car il n'y a pas, à proprement parler, de recette pour constituer des segments homogènes. Il s'agit d'amorcer plusieurs tentatives, testées par des méthodes itératives, et de trouver le degré de finesse adéquat pour comprendre et agir.

Figure 145
Ne pas confondre segment stratégique et segment marketing

Différence de concept entre segment stratégique et segment marketing

Segmentation	Marketing	Stratégique
S'exerce sur	<ul style="list-style-type: none"> Un secteur d'activité dans son ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> Les activités de l'entreprise prise
A pour objectif	<ul style="list-style-type: none"> De diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achats 	<ul style="list-style-type: none"> De diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none"> de la même technologie des mêmes marchés des mêmes concurrents
Permet	<ul style="list-style-type: none"> D'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix 	<ul style="list-style-type: none"> De révéler : <ul style="list-style-type: none"> des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités des nécessités de développements ou d'abandon d'activités actuelles
Provoque des changements à	<ul style="list-style-type: none"> Court et moyen termes 	<ul style="list-style-type: none"> Moyen et long termes

Figure 146



UNE OPTIQUE STRATÉGIQUE

La segmentation doit être conçue dans une optique stratégique, c'est-à-dire focalisée sur les choix d'activités de l'entreprise à long terme.

La segmentation stratégique intègre :

- ▶ les concurrents ;
- ▶ les marchés ;
- ▶ la technologie.

En revanche, la segmentation marketing se fonde sur des couples produits-marchés et est généralement plus détaillée (*Figures 145 et 146*).

POURQUOI SEGMENTER ?

En s'appuyant sur l'analyse des compétences nécessaires, la segmentation permet de définir une stratégie spécifique pour chaque segment.

On peut alors :

CONCENTRER LES RESSOURCES HUMAINES ET FINANCIÈRES

L'objectif est de prendre des positions judicieusement choisies en :

- ▀ évitant de diluer les efforts par un raisonnement sélectif,
- ▀ fixant des objectifs quantitatifs distincts et précis pour chaque segment (part de marché, CA, marges...) en fonction de la concurrence.

DÉLIMITER LES FRONTIÈRES

Il s'agit ici des frontières économiques et géographiques de la concurrence.

DÉTERMINER LES SEGMENTS OÙ L'ENTREPRISE EST LA PLUS PERFORMANTE

Ceci implique :

- ▀ d'identifier les concurrents segment par segment ;
- ▀ d'évaluer la performance de l'entreprise sur chaque segment.

COMMENT SEGMENTER ?

IDENTIFIER LES BARRIÈRES

Établir une segmentation, c'est faire la photographie des activités de l'entreprise pour identifier les barrières stratégiques, qui :

- ▶ pénalisent le passage d'une activité économique à l'autre ;
- ▶ constituent un obstacle à l'arrivée de nouveaux concurrents.

Il existe deux grands types de barrières :

- ▶ barrières sectorielles (*Figure 147, page 222*),
- ▶ barrières géographiques (*Figure 148, page 222*).

Les barrières sectorielles définissent des métiers ; les barrières géographiques définissent les zones de concurrence.

Des segments séparés par des barrières insurmontables sont dits étanches. À l'inverse, lorsque les barrières apparaissent comme négligeables, les segments sont dits perméables.

Ainsi, une stratégie de retranchement sur une partie seulement du marché doit se fonder sur une segmentation appropriée qui permet de dégager une niche géographique, caractérisée par des barrières défendables par l'entreprise. C'est le cas de Fiat qui s'est replié sur l'Europe en menant une stratégie pertinente sur un segment déterminé.

Figure 147
Identifier les barrières sectorielles du segment

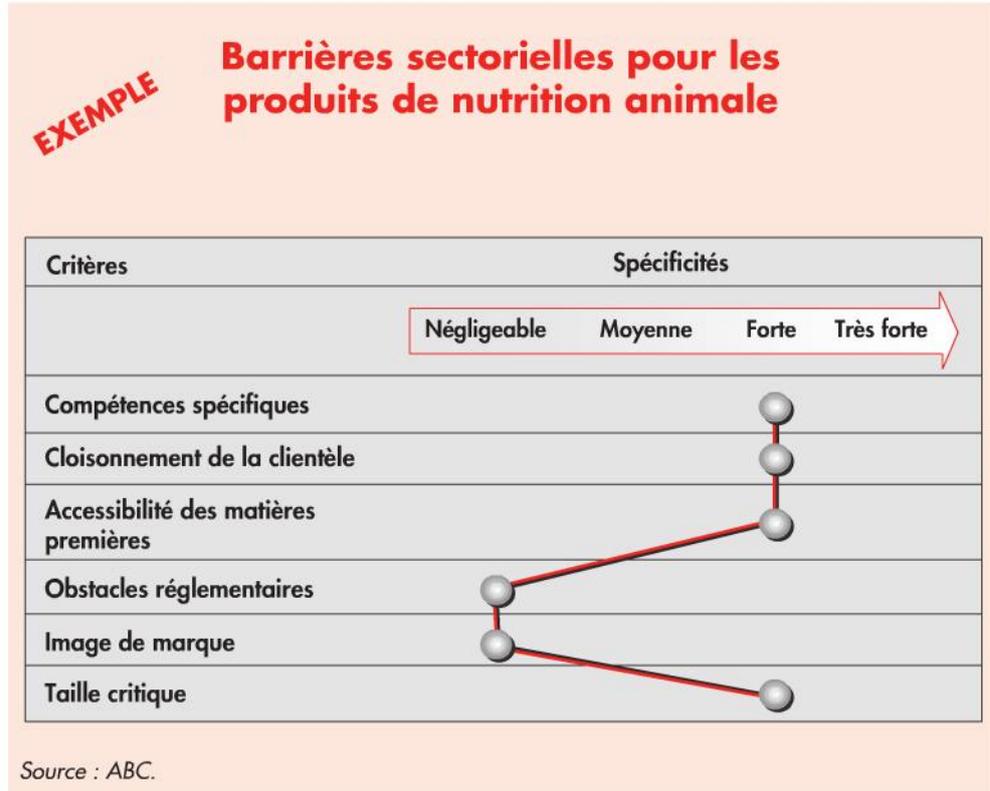
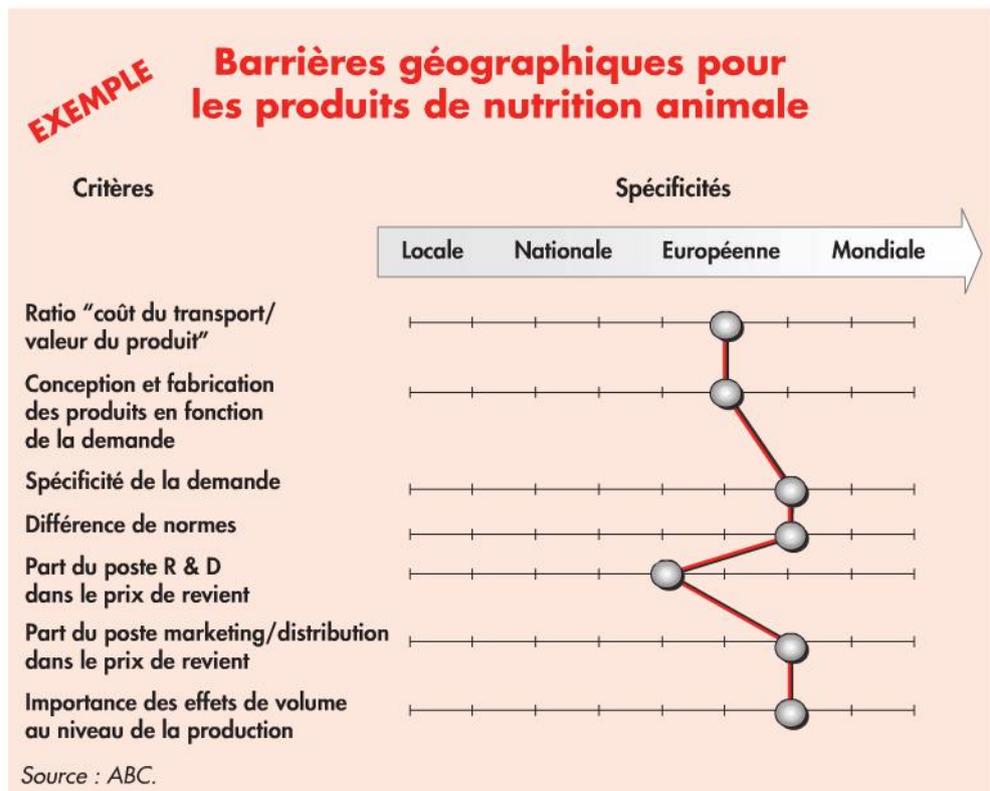


Figure 148
Identifier les barrières géographiques du segment



ÉTUDIER PLUSIEURS CRITÈRES

D'une manière générale, il faut étudier plusieurs critères, tels que :

- ▶ **Critères marketing :**
 - ▶ marché desservi ;
 - ▶ clientèle ;
 - ▶ besoins satisfaits ;
 - ▶ concurrence ;
 - ▶ distribution.
- ▶ **Critères techniques :**
 - ▶ technologie ;
 - ▶ compétences requises.
- ▶ **Critères économiques :**
 - ▶ Structures des coûts.
- ▶ **Autres critères :**
 - ▶ Synergies entre produits.

Si deux activités sont similaires sur la plupart de ces différents facteurs, on pourra considérer qu'elles appartiennent au même segment stratégique.

Figure 149
La segmentation ne doit être ni trop fine ni trop large

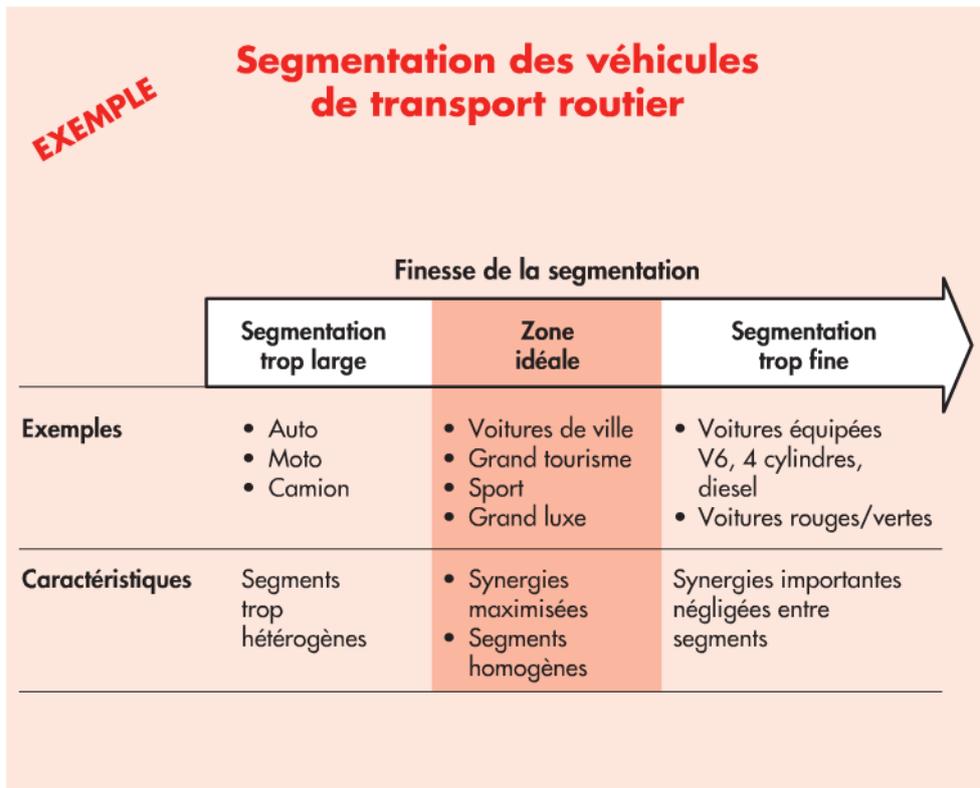
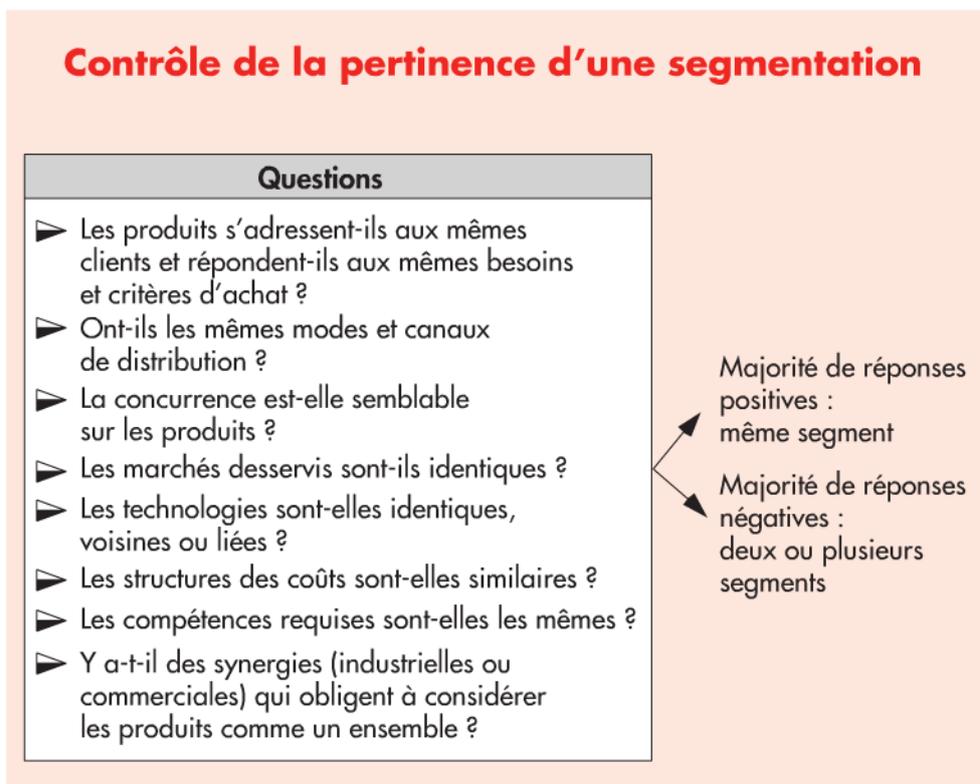


Figure 150
On peut vérifier la pertinence d'une segmentation en se posant un certain nombre de questions



DIFFICULTÉS ET LIMITES DE LA SEGMENTATION

Une bonne segmentation doit permettre une réflexion fine en matière d'objectifs stratégiques et une allocation différenciée des ressources. Elle doit donc refléter fidèlement la réalité économique des activités, tout en gardant une vue d'ensemble synthétique.

TROUVER LE BON COMPROMIS

Une des premières difficultés de l'analyse stratégique consiste à déterminer le degré de finesse approprié pour segmenter les activités de l'entreprise. Deux écueils guettent toute segmentation.

La segmentation ne doit pas être trop fine

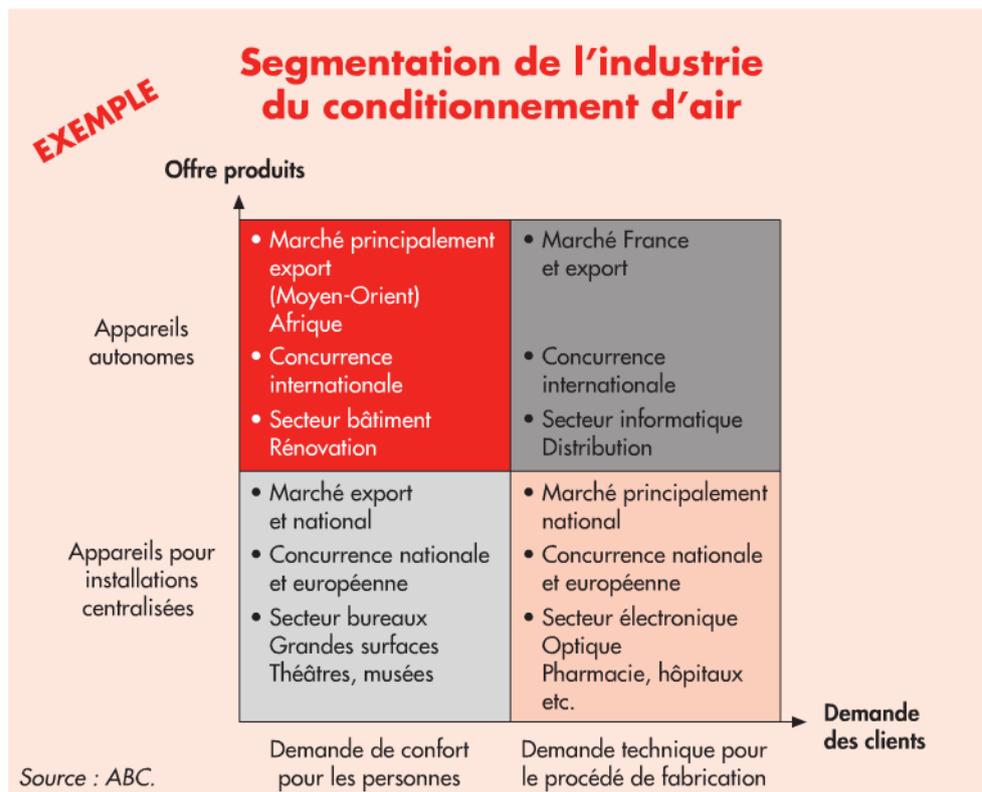
En effet, au fur et à mesure que le degré de finesse augmente, l'intensité des synergies entre les segments croît en proportion ; or, deux segments stratégiques constituent théoriquement deux activités indépendantes entre lesquelles les synergies industrielles, technologiques ou commerciales sont faibles. On risque alors de négliger les synergies (ex. : voitures rouges/voitures vertes).

La segmentation ne doit pas être trop large

Plus la segmentation est large, plus les activités sont hétérogènes. Le segment manque de cohérence, car les compétences spécifiques à chaque activité sont négligées. On perd alors de vue les spécificités des différents besoins et des différents clients (ex. : voitures particulières). Il existe une zone de segmentation optimale où les segments sont homogènes et les synergies minimisées (*Figure 149*).

La segmentation, processus itératif, doit être vérifiée *a posteriori*. Nous proposons ici une check-list de questions qui permet d'effectuer une telle vérification (*Figure 150*).

Figure 151
L'industrie du conditionnement d'air peut se segmenter en quatre métiers



UNE DÉMARCHE EN PERMANENTE ÉVOLUTION

« Il ne faut rien accepter comme acquis. »

Philippe Bourguignon

Une segmentation n'est jamais définitive, elle doit être remise en cause pour intégrer, voire anticiper, les évolutions :

- ▶ modification des besoins ou des goûts de la clientèle ;
- ▶ évolution des modes de distribution ;
- ▶ ruptures technologiques (ex. : multimédia, etc.) ;
- ▶ changement du cadre réglementaire ;
- ▶ modification des structures du secteur par des concurrents (IKEA, Canal Plus, McDonald's).

La segmentation doit être un processus dynamique qui accompagne le management stratégique.

UN TRAVAIL PLUS COMPLEXE QU'IL N'Y PARAÎT

« Il est inconcevable qu'un même type d'activité reste perpétuellement porteur. Si nous voulons assurer la croissance de notre groupe, nous ne pouvons donc nous cantonner à nos seuls domaines actuels d'activité. »

Hiroshi Okuda

Nous allons illustrer cette complexité grâce à deux exemples.

- ▶ **L'industrie du conditionnement d'air** (Figure 151) est découpée en quatre métiers qui se distinguent par :
 - ▶ La spécificité des conditions de demande et d'offre
 En ce qui concerne la **demande**, on distingue :
 - la **demande de confort**, dont le secteur d'activité principal est le bâtiment pour promoteurs ou bureau d'études ; leurs préoccupations essentielles sont financières (prix de revient du mètre carré bâti) et le prix constitue un critère de choix.
 - la **demande technique**, qui concerne le secteur industriel. Il s'agit, dans ce cas, de rechercher l'efficacité et l'impact du process sur la qualité du produit. Ce type de client est très sensible au prix, mais aussi à la fiabilité opérationnelle, à la souplesse, aux compétences techniques et à l'adaptation de l'offre au besoin.

Figure 152
La segmentation de l'industrie laitière peut se faire suivant la technicité des produits...

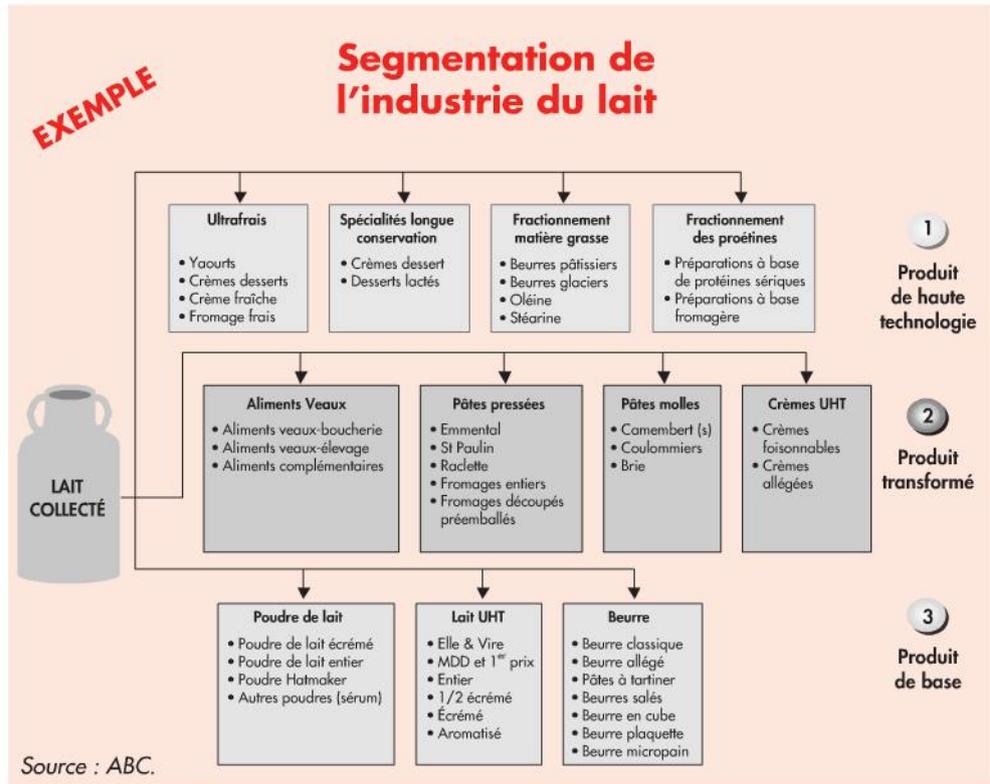
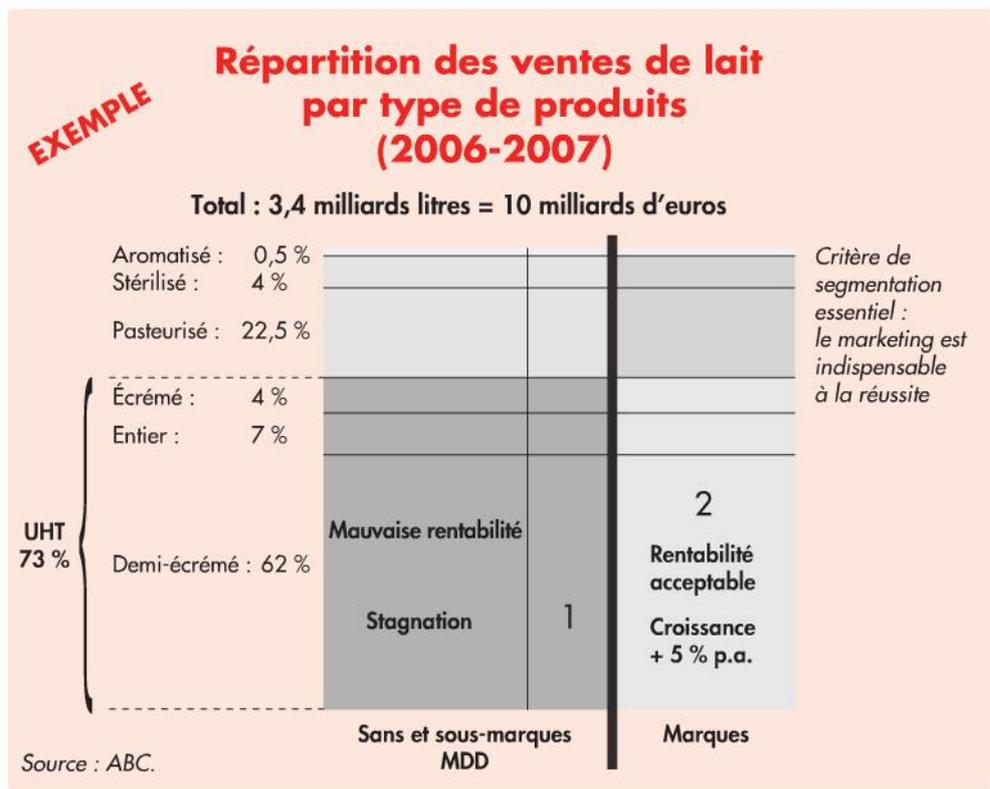


Figure 153
... ou suivant des critères marketing et de rentabilité



- ▶ Quant à l'**offre**, on dissocie les appareils autonomes et les appareils pour installations centralisées :
 - les **appareils autonomes** sont fabriqués en séries très importantes par des entreprises de dimension internationale qui maîtrisent en général la fabrication de l'ensemble des composants et l'installation requiert une mise en œuvre limitée.
 - les **appareils pour installations centralisées** sont produits en séries moyennes par des industries d'envergure nationale ou européenne spécialisées dans un ou plusieurs composants (caisson, ventilo, connecteur, etc.) ; l'installation demande une mise en œuvre très importante.

▶ **L'importance des marchés export**

Elle concerne plutôt les appareils autonomes tandis que pour les installations centralisées, le marché national est déterminant.

- ▶ **Les différentes attentes des clients** industriels (technique) et du bâtiment (confort)

Elles ont des implications déterminantes sur les activités en amont :

- sur le segment « **confort** », les bureaux d'études maîtrisent la conception et le cahier des charges est défini précisément ; le client « bâtiment » recherche une installation et un matériel au moindre prix ; quant au service après-vente, il est souvent assuré par des prestataires généraux de maintenance du bâtiment au moindre coût.
- sur le segment « **technique** », les bureaux d'études partagent leur rôle de conception avec l'installateur ; le client « industrie » recherche une installation et un matériel qui optimisent l'efficacité du process et la qualité du produit fabriqué.

▶ **L'industrie laitière** (*Figures 152 et 153*)

Comme autre exemple, nous donnons ci-contre une segmentation effectuée dans l'industrie du lait.

D'UN COUP D'ŒIL

ÉVALUER L'ATTRAIT D'UN SEGMENT

L'approche mécanique

Le taux de croissance
comme seul critère
Une approche limitée

L'approche organique

Les implications stratégiques
Une politique financière
spécifique à chaque phase
Un portefeuille d'activités
à équilibrer

L'approche dynamique

Concurrence interne entre les
acteurs actuels du secteur
Pouvoir de négociation des
clients
Pouvoir de négociation des
fournisseurs
Risque d'entrée de nouveaux
acteurs
Menace de produits
de substitution
Rôle de l'État

L'approche synthétique

Un ensemble de critères
généraux...
... et des critères spécifiques
à l'industrie

Chapitre 6

Évaluer l'attrait d'un segment

Évaluer l'attrait d'un segment consiste à mesurer sa valeur, c'est-à-dire son intérêt pour l'entreprise. Cette évolution peut être menée selon plusieurs approches, liées à des modèles d'analyse stratégique.

Quatre méthodes d'approche permettent d'évaluer l'attrait des segments :

- ▶ Approche mécanique, fondée sur le taux de croissance.
- ▶ Approche organique, fondée sur le cycle de vie.
- ▶ Approche dynamique, bâtie à partir des pressions qui s'exercent sur le segment.
- ▶ Approche synthétique, qui établit les facteurs d'attrait.

Figure 154

L'approche mécanique apprécie l'intérêt d'un segment par son taux de croissance. Elle fournit une valeur précise pour mesurer et comparer l'intérêt des segments

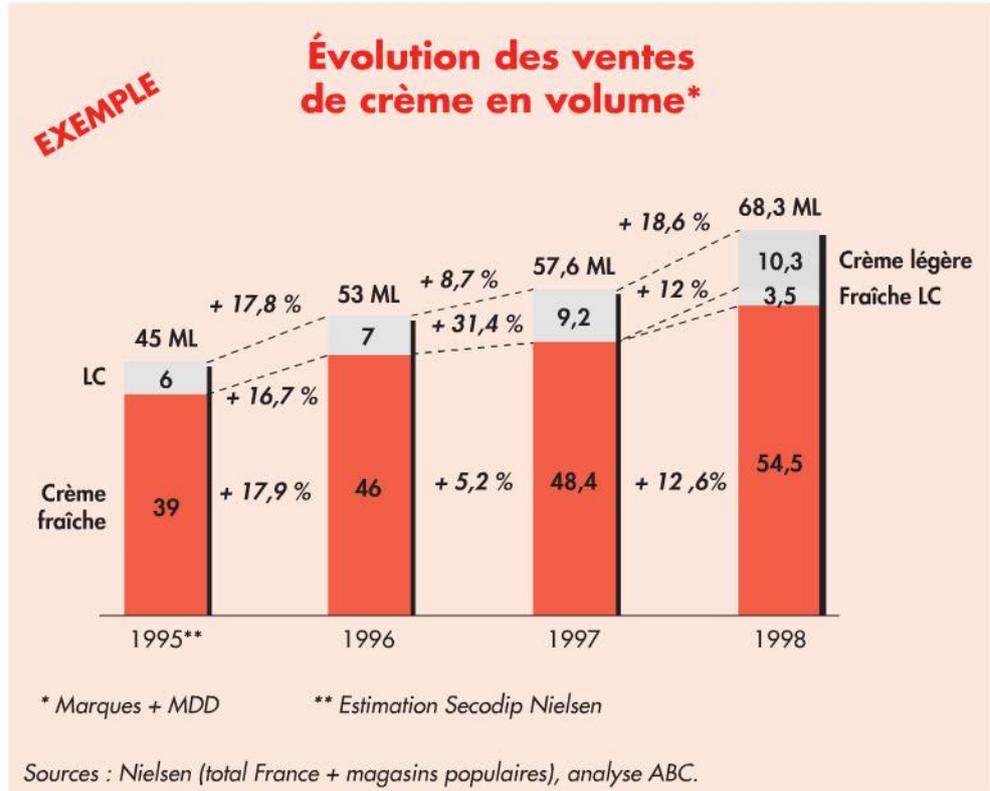
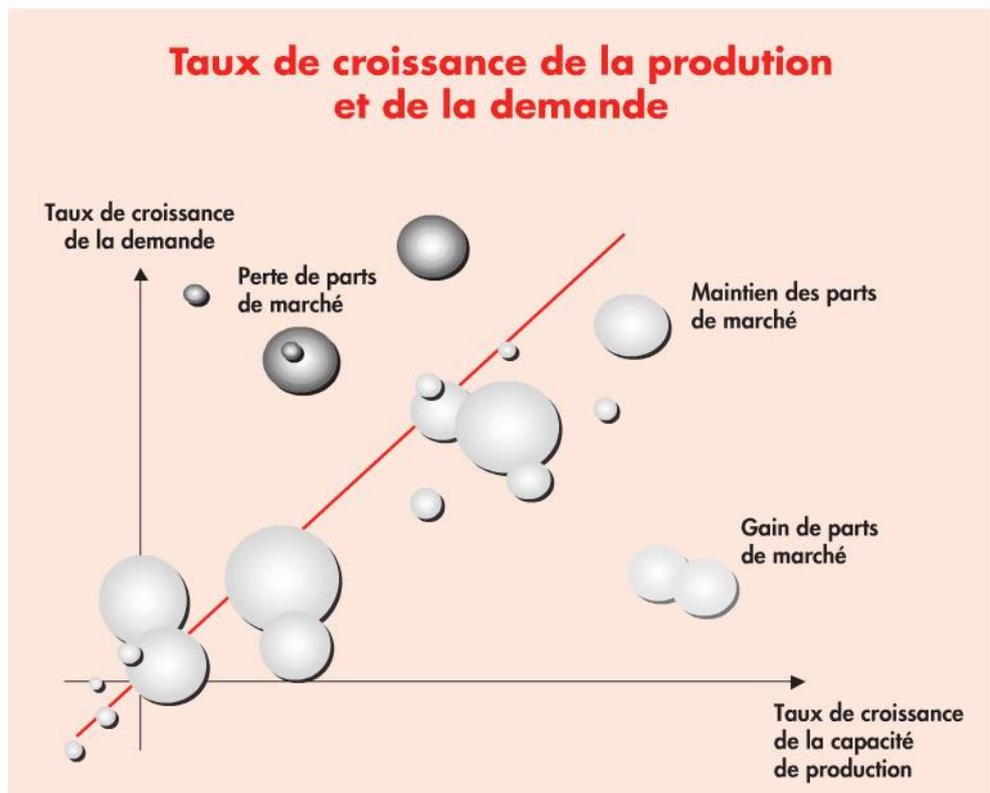


Figure 155

L'effet stratégique de l'approche mécanique est immédiat : pour maintenir la part de marché, il faut augmenter la capacité de production au même rythme que le marché



L'APPROCHE MÉCANIQUE

« Vouloir élaborer la stratégie sur la base d'une démarche mécanique ne peut... aboutir qu'à des résultats médiocres. »

Henry Mintzberg

LE TAUX DE CROISSANCE COMME SEUL CRITÈRE

L'approche mécanique apprécie l'intérêt d'un segment à travers son taux de croissance. En mesurant le taux de croissance passé et prévisionnel d'un segment, on obtient un indicateur précis et des données quasi fiables pour évaluer l'attrait d'un segment (*Figure 154*). De plus, son effet stratégique est immédiat : pour maintenir la part de marché sur un segment, il suffit de fournir des efforts d'investissement proportionnels au taux de croissance sur ce segment. Autrement dit, il faut augmenter la capacité de production au même rythme que le marché (*Figure 155*).

Le taux de croissance permet de mettre en évidence le lien existant entre les objectifs en termes de parts de marché et les disponibilités financières de l'entreprise.

UNE APPROCHE LIMITÉE

Cette approche est cependant limitée, tant d'un point de vue théorique que d'un point de vue pratique. En effet :

- ▶ on observe parfois dans certaines industries des ruptures dans la croissance ; les extrapolations semblent donc aléatoires ;
- ▶ dans certains cas, il peut être rentable de réinvestir en phase de déclin, ce que la logique du taux de croissance ne prend jamais en compte, car il entraîne dans ce cas une stratégie de désinvestissement ;
- ▶ il arrive que des entreprises connaissent des succès remarquables dans des secteurs à taux de croissance très faible.

Plus généralement, le taux de croissance n'est pas un bon outil de gestion prévisionnelle. Il ne représente qu'un constat des tendances passées.

Figure 156
L'approche organique permet de positionner les segments sur un cycle de vie

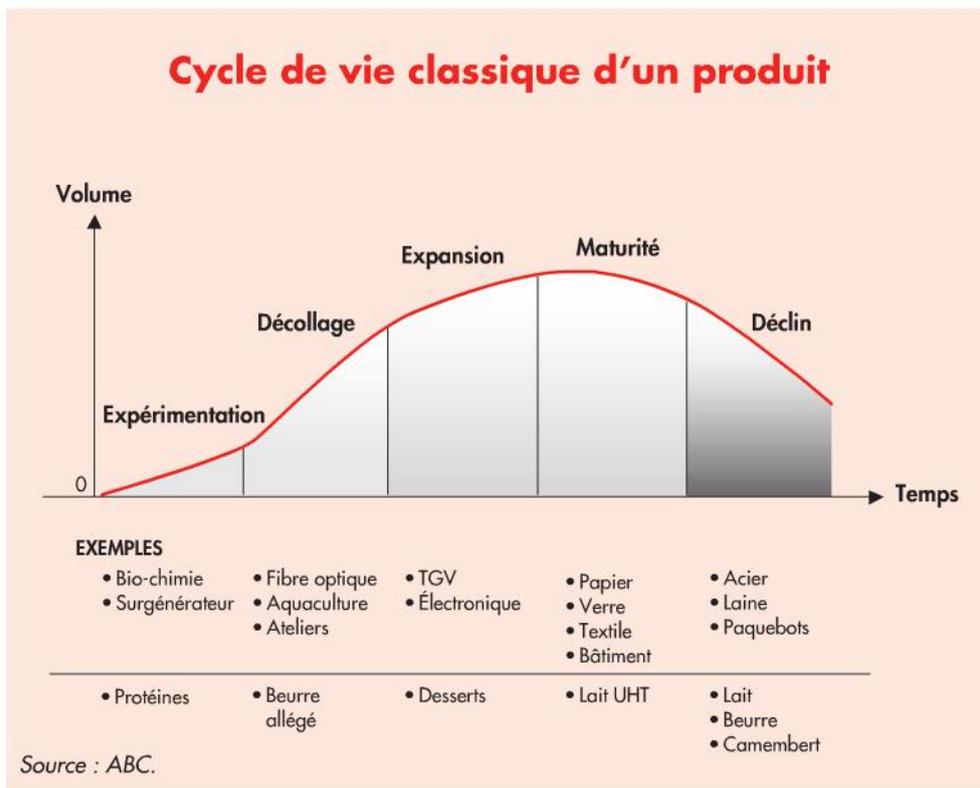


Figure 157
À chaque phase de maturité correspondent des conditions économiques et concurrentielles particulières

L'identification de la phase de maturité : un travail de spécialiste

Critères	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance • Potentiel de croissance • Nombre de concurrents • Structure concurrentielle et stabilité des positions • Technologie • Accès au métier 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyen • Important • Important • Répartie et volatile • Balbutiante • Facile 	<ul style="list-style-type: none"> • Fort • Important • Important • Cristallisation des positions • Évolutive • Possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible et stable • Nul • Faible • Des leaders • Stables • Figée • Très difficile 	<ul style="list-style-type: none"> • Nul ou négatif • Négatif • Faible • Oligopole • Figée • Sans intérêt
<ul style="list-style-type: none"> • Nature de stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Innover ou copier 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer • Investir en part de marché croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimiser • Rentabiliser 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser • "Traire"
<ul style="list-style-type: none"> • Objet principal de la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> • Produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribution • Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts
<ul style="list-style-type: none"> • Exemple 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Technologique • Achat de licence 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de capacité • Pénétration 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration amont/aval • Internationalisation de la gamme et de la production 	<ul style="list-style-type: none"> • Élagage de marchés/gamme/unités

NB : travail à faire pour l'entreprise et pour ses concurrents

L'APPROCHE ORGANIQUE

L'approche organique permet de positionner les segments sur un cycle de vie . Elle s'appuie sur l'observation du cycle de vie des produits. Par extension, on peut considérer qu'un segment passe par quatre phases d'évolution : démarrage, croissance, maturité et déclin (*Figure 156*).

Cette approche dispose d'un avantage certain sur la précédente : elle permet d'anticiper les évolutions à venir sur le plan de la technologie, de la concurrence, de la stabilité des parts de marché, etc.

LES IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

À chaque phase de maturité correspondent des conditions économiques et concurrentielles particulières qui ont des implications stratégiques :

- Au cours du **démarrage**, l'innovation et le développement de produits nouveaux vont être déterminants ;
- Pendant la phase de **croissance**, la capacité de financement, le développement du réseau de distribution, l'étendue de la gamme de produits deviennent les domaines d'actions prioritaires ;
- En période de **maturité**, c'est vers le marketing, l'image, et la gestion des coûts que l'attention se focalise ;
- En phase de **déclin**, il est nécessaire de se centrer sur la réduction des coûts, l'automatisation, la rationalisation des procédés.

Reste que l'identification de la phase de maturité d'un segment est un travail de spécialiste qui réclame l'étude d'un nombre relativement important de paramètres (*Figure 157*).

Figure 158

Chaque phase justifie une politique financière particulière

Politique financière suivant la phase de développement d'un segment

	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
1. Bénéfice net	Faible, irrégulier	Positif moyen	Élevé	En déclin
2. Immobilisations brutes	Faible	Forte croissance	Maximum	En baisse
3. Amortissement	Faible	Croissant	Élevé	En baisse
4. Besoin en fonds de roulement	Faible	Forte croissance	Maximum	Stationnaire
5. Cash-flow (1) + (3)	Faible	Forte croissance	Élevé	Déclin
6. Flux financiers nets 5 - (2 + 3)	--	-	+	++
7. Rendement actif net (1)/(2)	+/-	+	++	+

UNE POLITIQUE FINANCIÈRE SPÉCIFIQUE À CHAQUE PHASE

À chaque phase d'évolution d'un segment correspond une politique financière spécifique, car les besoins varient suivant la maturité du segment :

- en période de **démarrage**, la rentabilité est incertaine, et le segment ne peut pas faire face à ses besoins en financement ;
- en période de **croissance**, la rentabilité s'améliore mais les besoins d'investissement en immobilisations et les besoins en fonds de roulement rendent l'équilibre financier précaire ;
- en revanche, la phase de **maturité** s'accompagne normalement d'un excédent de fonds puisque les besoins d'investissement sont limités par la progression du marché (*Figure 158*).

UN PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS À ÉQUILIBRER

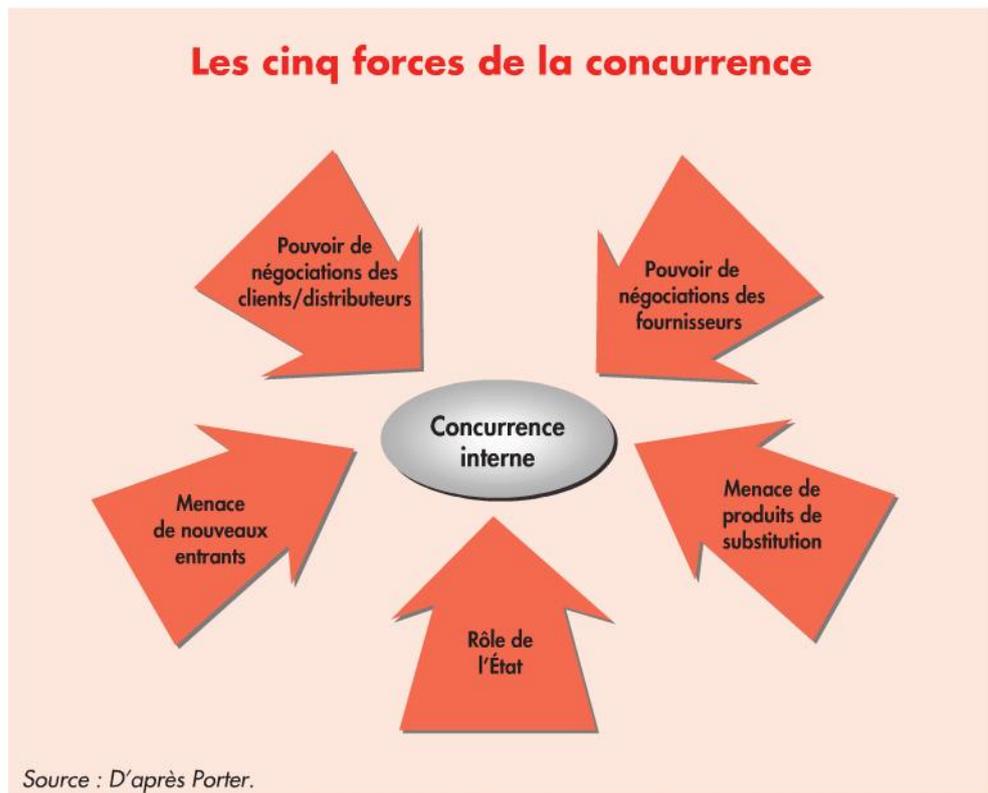
Dans toute entreprise, il est préférable qu'à l'instant t , les différents segments ne se situent pas dans la même phase d'évolution. Il est souhaitable que certains segments soient positionnés en phase d'introduction, d'autres en phase de croissance, de maturité ou de déclin.

On peut ainsi injecter des fonds prélevés sur des segments en phase de maturité dans des segments en période de décollage. Il faut veiller à ne pas se trouver dans les situations suivantes :

- Certaines entreprises, dont les segments sont pratiquement tous positionnés en phase de déclin, sont menacées de disparaître.
- D'autres entreprises ne disposent que de segments situés en période de démarrage. Elles risquent la faillite par manque de moyens de financement.

Figure 159

L'approche dynamique évalue l'attrait d'un segment en fonction des pressions exercées par le marché



L'APPROCHE DYNAMIQUE

« La réalité n'est pas simple. Il serait naïf de croire qu'une entreprise peut définir sa stratégie en tenant compte simplement de la concurrence. Elle doit intégrer la complexité de son environnement, l'avantage – ou le handicap – concurrentiel du pays dans lequel elle se trouve. »

Michael Porter

L'approche dynamique cherche à évaluer la rentabilité potentielle d'un segment.

Or, dans l'analyse stratégique, l'étude de l'environnement concurrentiel est primordiale. En effet, la réussite de l'entreprise n'est pas seulement facteur de décisions internes et des capacités propres de l'entreprise, mais aussi de la structure générale du secteur dans laquelle elle se trouve.

L'approche dynamique a été élaborée par Porter, professeur à Harvard, dans les années 1980. Elle évalue l'intérêt d'un segment en fonction des pressions exercées par le marché. Elle dessine le champ de lutte concurrentielle sur ce segment.

Pour Porter, cinq forces peuvent modifier le jeu concurrentiel, et influencer sur les facteurs clés de succès des activités :

- ▶ l'évolution du pouvoir de négociation des **clients et distributeurs** ;
- ▶ l'évolution du pouvoir de négociation des **fournisseurs** ;
- ▶ la menace d'**entrants potentiels** ;
- ▶ la menace de **produits ou services de substitution** ;
- ▶ l'évolution de l'**environnement politique et légal**.

Ces cinq forces influent sur la rivalité entre les firmes existantes (*Figure 159*).

On peut considérer que la stratégie concerne le **partage de la valeur** entre les acteurs au sein de l'industrie. De ce point de vue, les entreprises ne sont plus seulement opposées à leurs concurrents, mais aussi à leurs fournisseurs, à leurs clients, aux entrants potentiels et aux produits de substitution : on parle alors de **concurrence élargie**.

Figure 160
On appelle concurrence interne l'ensemble des acteurs actuels du secteur

Les paramètres de la concurrence interne



- L'activité est-elle en croissance ?
- Les concurrents sont-ils concentrés ?
- Quelle est l'importance relative du leader ?
- L'activité est-elle dominée par des produits différenciés, ou au contraire substituables ?
- Y a-t-il des possibilités d'entente entre concurrents ?
- Y a-t-il une instance régulatrice (ministère, syndicats...) ?
- Quelles sont les barrières à la sortie (en termes de coûts directs ou indirects, d'effets d'image, de freins sociaux et politiques...) ?

Source : D'après Porter.

Figure 161
Le degré de la concurrence interne dépend de plusieurs facteurs à évaluer

Évaluation de la concurrence interne

EXEMPLE

Sur le lait banalisé



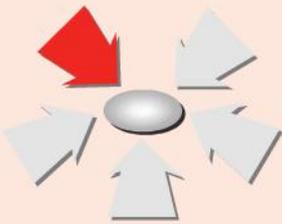
- Croissance du marché
- Nombre de concurrents
- Concentration et taille du leader
- Possibilités de différenciation
- Niveau de production
- Obstacles à la sortie

Évaluation	Attraits
Élevé	–
Faible	–
Faible	–
Très faible	--
Moyen	- +
Moyen	+

Source : ABC.

Figure 162
La première force externe provient du pouvoir de négociation de l'aval de l'entreprise : ses clients et distributeurs

Évaluation du pouvoir de négociation des clients



- Les clients sont-ils concentrés (voir les centrales d'achat) ?
- Le secteur est-il fournisseur principal de ces clients ?
- Le recours à des produits de substitution est-il ouvert aux clients ?
- Y a-t-il des menaces d'intégration vers l'amont ?
- La fidélisation est-elle forte, quels sont les coûts de transfert (coûts supportés par le client lorsqu'il change de fournisseur) ?
- Quelle est la taille relative des clients et des entreprises du secteur ?
- Quelle est la marge des clients ?
- Les clients sont-ils bien informés ?

Source : D'après Porter.

CONCURRENCE INTERNE ENTRE LES ACTEURS ACTUELS DU SECTEUR

Le succès de la stratégie d'une firme dépend de la stratégie des autres firmes : il faut donc anticiper les réactions des concurrents, les dissuader, les tenir à distance ou chercher à réduire leur liberté d'action. Chaque entreprise cherche à construire des avantages concurrentiels, fondés sur ses compétences, sa situation sur le marché, sa maîtrise de l'amont ou de l'aval, et ses capacités en matière de technologie et de développement. Un véritable avantage concurrentiel ne doit pas être un « petit plus » par rapport aux autres : il doit être décisif, durable et défendable. Ces avantages concurrentiels peuvent être maintenus et développés :

- ▶ par l'exploitation et le renouvellement des ressources et compétences ;
- ▶ par des actions limitant les manœuvres des concurrents actuels ou potentiels : stratégies de prix, de positionnement, de normes et standards, de réglementation (*Figures 160 et 161*).

POUVOIR DE NÉGOCIATION DES CLIENTS

L'aval de l'entreprise (clients finals ou distributeurs) se manifeste par son pouvoir de négociation des prix, de la publicité et des services, en mettant en concurrence les entreprises du secteur.

Il peut ainsi obliger à des redistributions drastiques de la valeur (ex. : grande distribution).

Les clients sont puissants si :

- ▶ les achats sont concentrés ou massifs par rapport à la capacité des vendeurs ;
- ▶ le produit est important pour les clients (ils seront sensibles au prix, à la quantité) ;
- ▶ le vendeur doit subir des coûts en cas de changement de clients ;
- ▶ les clients disposent d'une information complète ;
- ▶ il existe un risque d'intégration en amont ;
- ▶ la marge du client est forte.

On connaît ainsi la puissance de la grande distribution par rapport aux fournisseurs de produits alimentaires (*Figure 162, 163 page 242*).

Il est donc capital pour une entreprise d'évaluer la menace potentielle que peut représenter son aval. En revanche, les concurrents peuvent court-circuiter les distributeurs en communiquant directement auprès des clients finaux (TetraPak, Dell, Intel, etc.).

Figure 163
La deuxième force externe est celle due au pouvoir de négociation de l'amont de l'entreprise : ses fournisseurs



Figure 164
Plus un secteur est banalisé plus le pouvoir de négociation de l'aval est important

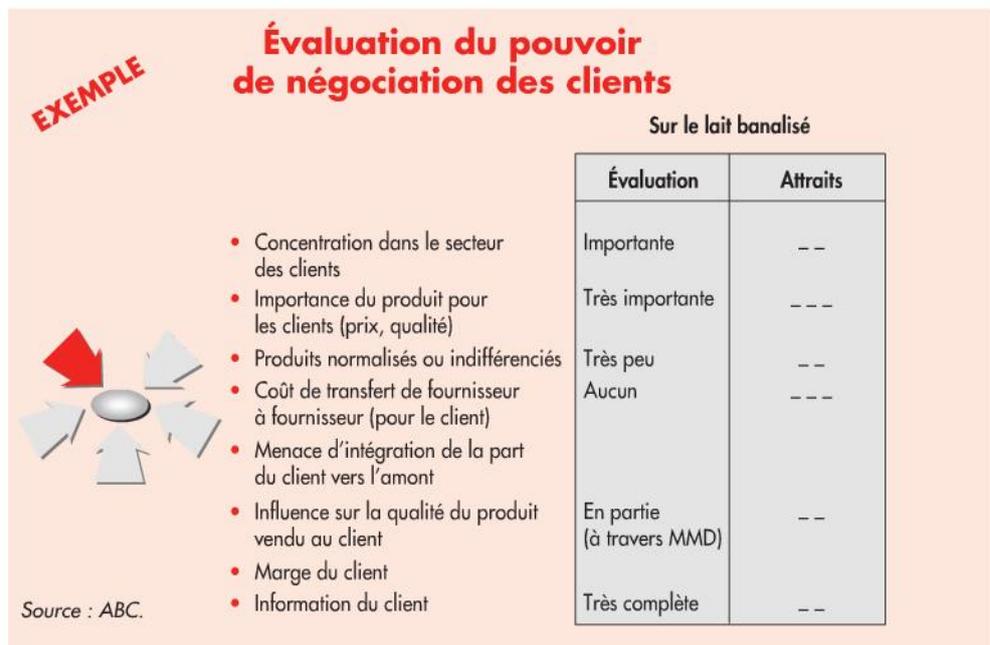
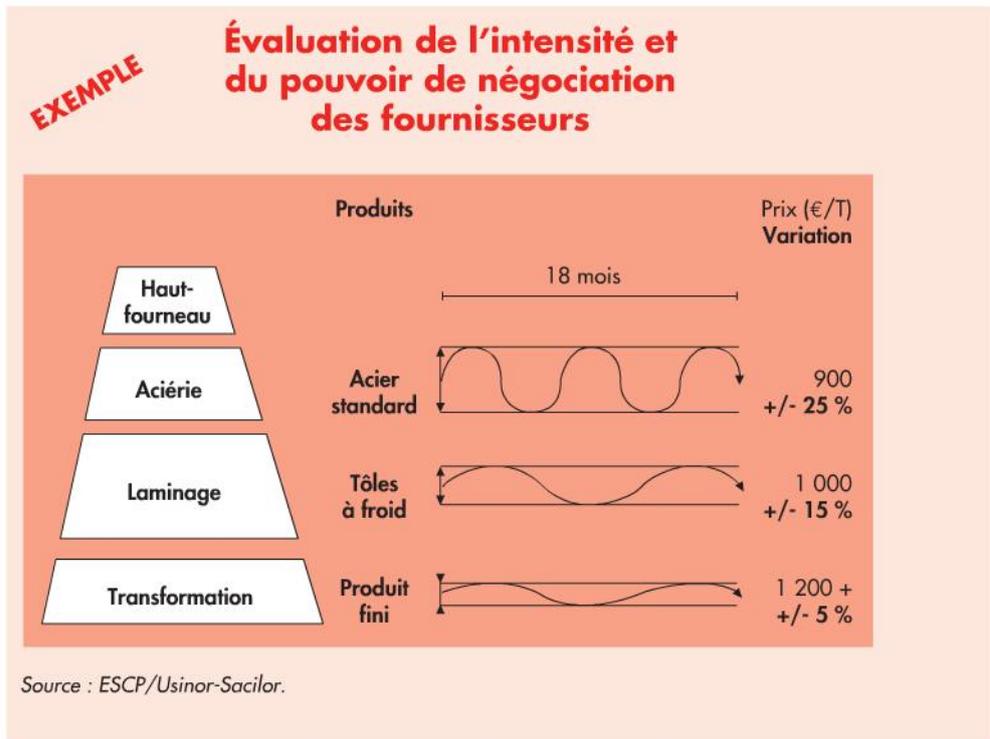


Figure 165
Dans les industries lourdes, les prix des produits à forte valeur ajoutée varient moins que ceux des produits de base ou intermédiaires



POUVOIR DE NÉGOCIATION DES FOURNISSEURS

De même que les clients, les fournisseurs peuvent influencer sur le profit des firmes du secteur en imposant un partage de la valeur en négociant les prix, la qualité des produits ou des services, les délais de livraison.

Par ailleurs, le fournisseur peut être lui-même concurrent, car dans les industries lourdes, le développement vers l'aval (produits différenciés, transformations ou assemblages spécifiques) permet d'échapper aux évolutions cycliques de prix des produits à faible valeur ajoutée tels que les matières premières ou les produits de première transformation (*Figures 164 et 165*).

RISQUE D'ENTRÉE DE NOUVEAUX ENTRANTS

« Il n'y a pas de marque, de produit ou de service, où que ce soit, qui soit à l'abri de l'arrivée inopinée de concurrents à stratégie globale. »

Theodor Levitt

« Si vous n'avez pas d'ennemi, le mieux c'est d'en créer un. »

Roberto C. Goizuetta

Les entrants potentiels constituent une menace dans la mesure où ils peuvent – et ils y ont souvent intérêt – modifier profondément, à leur avantage, les règles du jeu concurrentiel en jouant sur :

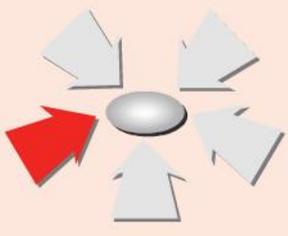
- les prix de vente,
- les normes et standards,
- la structure des coûts de production,
- les règles de distribution,
- les niveaux de qualité.

Leur venue dépend :

- des **barrières à l'entrée**, qui imposent aux nouveaux entrants des coûts durablement supérieurs à ceux des entreprises en place. Les barrières sont entretenues par les concurrents et elles évoluent avec le temps. Ainsi, les brevets tombent dans le domaine public, les réglementations sont modifiées (*Figures 166 et 167, page 244*) ;
- de la **capacité de réaction** des firmes en place : entente, lobbying, pressions politiques (ex. : Airbus vs. Boeing).

Figure 166
La troisième force est liée à la difficulté d'entrée pour un nouveau concurrent

Les différents types de barrières à l'entrée



- Barrières techniques
 - brevets
 - savoir-faire
- Barrières financières
 - intensité capitalistique forte dans l'industrie
 - effets de seuil dans les industries lourdes (par rapport aux services)
 - effets d'échelle
- Barrières commerciales
 - coût d'accès aux distributeurs
 - coût de transfert pour les clients
 - coût de construction d'une image
- Barrières dues à des ressources rares
 - matières premières
 - emplacement (grande distribution)
 - autorisations légales
- Barrières réglementaires et légales

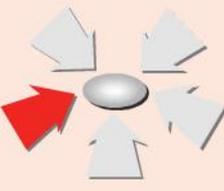
Source : D'après Porter.

Figure 167
Chaque industrie est face à des menaces spécifiques

Intensité de la menace de nouveaux entrants

Sur le lait banalisé

EXEMPLE



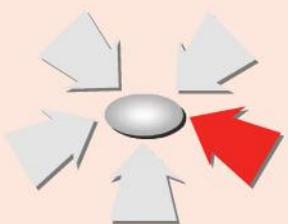
- Importance des économies d'échelle
- Niveau de différenciation des produits
- Image de marque/fidélisation
- Intensité capitalistique
- Coût de changement de fournisseurs pour les clients actuels
- Accès au circuit de distribution
- Maîtrise d'éléments de coûts autre qu'économies d'échelle :
 - propriété technologique
 - accès aux matières premières... (localisation)

Source : ABC.

Évaluation	Attraits
Faible	--
Faible	--
Inexistante	---
Faible	--
Très faible	--
Aisé	--
Moyen	+

Figure 168
La quatrième force est la menace posée par l'arrivée potentielle de produits de substitution

Influence de la menace de produits de substitution



- Améliorent-ils le rapport qualité-prix ?
- Améliorent-ils la rentabilité finale du produit des clients ?
- Sont-ils issus d'un secteur où les profits sont élevés ?
- Changent-ils l'ensemble du secteur, en modifiant aussi les structures de distribution ?
- Quelle est la capacité de défense de la profession (chambres, syndicats...) ?

Source : D'après Porter.

MENACE DE PRODUITS DE SUBSTITUTION

Les produits de substitution constituent une menace permanente, car le client n'est jamais **fidèle** à une **technique** ou à un **produit**, mais à un **besoin**. Un nouveau produit qui remplit mieux le même besoin, ou pour moins cher, a toutes les chances de constituer une menace sérieuse pour les produits existants (*Figure 168*).

Les produits de substitution sont donc dangereux s'ils peuvent améliorer le **rapport qualité/prix** : si le vidéodisque n'a pas été dangereux pour le magnétoscope, le disque laser s'est substitué en quatre ans au disque vinyle.

Les produits de substitution peuvent venir :

- ▶ **du même secteur**, par exemple à l'occasion d'une rupture technologique :
 - ▶ médicaments pharmaceutiques,
 - ▶ micro-ordinateurs en réseaux/mini-ordinateurs ;
- ▶ **de secteurs éloignés** :
 - ▶ TGV pour les avions moyens-courriers,
 - ▶ opérations chirurgicales de l'œil pour les lunettes.

Ils peuvent aussi modifier les modes de distribution de l'ensemble du secteur, ou au contraire les laisser intacts (ex. : disques laser par rapport aux disques vinyle).

Figure 169

La dernière force correspond à l'influence de l'État



RÔLE DE L'ÉTAT

L'État et ses différentes manifestations (ministères, commissions, organisations mondiales, etc.) a un impact de plus en plus transversal qui se fait sentir de manière plus ou moins importante suivant les secteurs (*Figure 169*).

En effet :

- ▶ il établit la réglementation ;
- ▶ il promeut ses firmes ressortissantes par des relations diplomatiques (ex. : avions) ;
- ▶ il établit des barrières douanières ;
- ▶ il peut être client, fournisseur, prescripteur ou rassembleur ;
- ▶ il finance la recherche (ex. : Boeing, Dassault) ou les déficits (ex. : la sidérurgie européenne).

L'intensité de la menace politique et réglementaire est donc fonction de :

- ▶ **la concurrence directe** d'une société nationalisée ou d'un organisme d'État ;
- ▶ **l'intervention réglementaire**, qui selon l'industrie, prend les formes suivantes :
 - ▶ contrôle des changes,
 - ▶ accord et contrôle des prix,
 - ▶ contrôle des importations et des exportations (matières premières, haute technologie),
 - ▶ normes,
 - ▶ contrôle de la pollution,
 - ▶ etc. ;
- ▶ **l'importance des subventions** accordées.

Figure 170

Dans l'approche synthétique, les critères d'évaluation des attraits sont résumés dans une grille adaptée à l'industrie

EXEMPLE Grille d'évaluation des attraits de l'industrie chimique

Critères	Évaluation						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance prévisible • Parts de marché des leaders • Stabilité des technologies 		< 2 % > 60 % Innovation permanente		2 à 8 % 30 à 60 % Cycle < 5 ans		> 8 % < 30 % Cycle > 5 ans	
<ul style="list-style-type: none"> • Risque de substitution produits • Barrières à l'entrée • Niveau de prix 		Élevé Négligeables Guerre des prix		Moyen Moyennes Élasticité élevée		Nul Fortes Marge de manœuvre forte	
<ul style="list-style-type: none"> • Marge de gains de productivité • Origine de la valeur ajoutée 		Faible Banale		Moyenne Reposant sur know-how		Forte Résultats d'atouts spécifiques	
<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité d'approvisionnement • Saisonnalité • Base de développement d'autres métiers 		Précaire Forte Difficile		Vulnérable Moyenne Plausible		Assurée Faible Évident	

Source : McKinsey.

Figure 171

Dans l'approche synthétique, les critères d'évaluation des attraits sont résumés dans une grille, adaptée à l'industrie

EXEMPLE Grille d'attrait des fromages à pâte molle

Critères	Segment pas du tout attrayant	Segment peu attrayant	Segment plutôt attrayant	Segment très attrayant
Taille du marché CA brut total (M euros)	< 100	100 à 300	300 à 900	> 900
Croissance en valeur (par an)	< - 2 %	- 2 à + 1 %	+ 1 à 5 %	> + 5 %
Rentabilité normative (marge gestion)	< 0	0 à 5 %	5 à 10 %	> 10 %
Impact sur la rentabilité des pressions qui s'exercent sur le segment (3 à 5 ans)	Dégradation importante		Amélioration importante	

Source : ABC.

L'APPROCHE SYNTHÉTIQUE

UN ENSEMBLE DE CRITÈRES GÉNÉRAUX...

L'approche synthétique utilise un ensemble de critères. Elle cherche à associer les méthodes d'analyse précédentes en évaluant l'intérêt d'un segment à partir d'une grille de critères. Empruntant aux différentes approches, pour en faire la synthèse, elle fait entrer en ligne de compte :

- Le taux de croissance,
- Certains éléments du cycle de vie du segment, à partir de l'approche organique,
- Les cinq ou six forces qui composent le champ concurrentiel dans l'approche dynamique.

... ET DES CRITÈRES SPÉCIFIQUES À L'INDUSTRIE

De plus l'approche synthétique identifie des critères spécifiques à l'industrie étudiée pour proposer une analyse stratégique sur mesure (*Figure 170*).

Enfin, l'intérêt du segment fait l'objet d'une synthèse, pour que l'on puisse comparer les segments entre eux (*Figure 171*).

D'UN COUP D'ŒIL

DÉTERMINER LES CONDITIONS À REEMPLIR POUR RÉUSSIR DANS UN SEGMENT

Qu'appelle-t-on les facteurs clés de succès ?

Conditions de réussite dans un segment
Ils dépendent des caractéristiques spécifiques de ce segment

Identifier les facteurs clés de succès

L'analyse de la concurrence ne suffit pas
Une analyse prospective est indispensable
L'analyse de la chaîne de valeur peut se révéler importante

Positionner l'entreprise pour évaluer ses atouts

Le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents...
... suscite des réflexions cruciales pour son avenir

Chapitre 7

Déterminer les conditions à remplir pour réussir dans un segment

Après avoir éprouvé la pertinence d'une segmentation et avoir évalué l'attrait des segments, restent à définir les conditions à remplir pour réussir dans chacun des segments sélectionnés, c'est-à-dire à mesurer l'effort à accomplir pour remporter le bénéfice escompté sur ces segments.

Figure 172

Les facteurs clés de succès sont spécifiques à un segment

EXEMPLES		
Facteurs clés de succès et limites géographiques		
Segment	Principal facteur clé de succès	Unité géographique du segment
• Bâtiment	Réseau de distribution	Nationale/voire régionale
• Répartition automobile	Innovation technologique/distribution	Européenne. Le rôle croissant des réseaux constructeurs dans la répartition pousse à l'internationalisation
• Construction automobile	Coûts de production/effets d'échelle	Mondiale. Un nombre limité de clients (les constructeurs automobiles) avec une politique d'achat internationale
• Construction et répartition navales	Innovation technologique et présence internationale	Mondiale. Le marché est contrôlé par 3 producteurs qui couvrent le monde par l'intermédiaire de licenciés

QU'APPELLE-T-ON LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS ?

CONDITIONS DE RÉUSSITE DANS UN SEGMENT...

Les facteurs clés de succès sont les conditions à remplir pour réussir dans un segment. Autrement dit, il s'agit des éléments :

- ▶ sur lesquels va porter la concurrence ;
- ▶ qui feront la différence entre les entreprises performantes et les autres.

On peut aussi considérer que les facteurs clés de succès représentent les compétences à maîtriser pour réussir dans le segment considéré. En observant les entreprises qui réussissent, on s'aperçoit que, sur chaque segment, il existe des domaines d'activité où le niveau de performance est déterminant et qu'il faut pouvoir dominer.

Par exemple :

- ▶ en pharmacie, ce sont les performances en R&D qui sont essentielles ;
- ▶ chez les fabricants d'ascenseurs, c'est la qualité du service après-vente qui fait la différence ;
- ▶ dans le domaine de l'aéronautique, l'avantage majeur revient à celui qui assure la meilleure conception technique du produit.

... ILS DÉPENDENT DES CARACTÉRISTIQUES SPÉCIFIQUES DE CE SEGMENT

Les facteurs clés de succès sont spécifiques à un segment (*Figure 172*). Ils dépendent des caractéristiques spécifiques de l'offre et de la demande sur ce segment. Ainsi :

- ▶ dans l'industrie du ciment, la localisation des usines est déterminante compte tenu des coûts de transport de la matière première et des produits finis ;
- ▶ dans l'industrie automobile, les systèmes de gestion et de contrôle des coûts sont essentiels, compte tenu du temps qui s'écoule entre la conception d'un modèle et sa mise sur le marché et des variations des volumes produits dans l'année.

Figure 173
Les facteurs clés de succès sont identifiés à chaque étape de la chaîne de valeur

EXEMPLE **Facteurs clés de succès pour le lait de marque**

Domaine	Facteurs clés de succès
Collecte	<ul style="list-style-type: none"> • Volume national • Ramassages concentrés (> 600 ML)
Fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Usine performante de taille critique (100 M) • Minimisation des coûts d'emballage
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> • Usines stratégiquement dispersées sur l'ensemble du territoire • Livraisons nationales dans un rayon inférieur à 150 km
Commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Force de vente réduite : <ul style="list-style-type: none"> - négociation nationale - mini-merchandising PLV
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Forte distribution valeur permettant une communication efficace
Service clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une valeur ajoutée consommateur (produit, offre, praticité, emballage, communication)

Source : ABC.

Figure 174
Quelles forces s'exercent dans le segment ?



IDENTIFIER LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

L'ANALYSE DE LA CONCURRENCE NE SUFFIT PAS

Pour identifier les facteurs clés de succès, il était d'usage d'analyser :

- ▶ le champ concurrentiel et le positionnement des concurrents,
- ▶ la stratégie du (ou des) leader(s).

On aboutissait alors à une série de facteurs à maîtriser (*Figure 173*).

Ces facteurs n'étaient pas posés dans l'absolu, mais étaient relatifs aux concurrents et renvoyaient donc à la réalité du marché.

L'analyse des facteurs clés de succès, fondée essentiellement sur la position des concurrents, en particulier des leaders, comporte cependant quelques inconvénients. On risque en effet de :

- ▶ ne parvenir qu'à imiter les concurrents ;
- ▶ ne pas arriver à se différencier ;
- ▶ manquer les opportunités qui peuvent se présenter à l'avenir.

UNE ANALYSE PROSPECTIVE EST INDISPENSABLE

Divers modèles sont mis à contribution pour trouver une approche plus complète et plus tournée vers la prospective, par exemple en étudiant les « bonnes pratiques » par fonction.

La mise en évidence des facteurs clés de succès s'appuie généralement aujourd'hui sur l'analyse de l'intensité des forces concurrentielles qui s'exercent sur un segment selon le modèle de Porter (*Figure 174*).

On se demande alors quels sont les facteurs d'évolution de l'environnement et quelles seront leurs implications sur les facteurs clés de succès dans le futur.

Il est parfois souhaitable de mettre au point des grilles d'analyse pour identifier les facteurs clés de succès en tâchant de faire le tour de la question. Une démarche systématique peut alors apporter une aide importante.

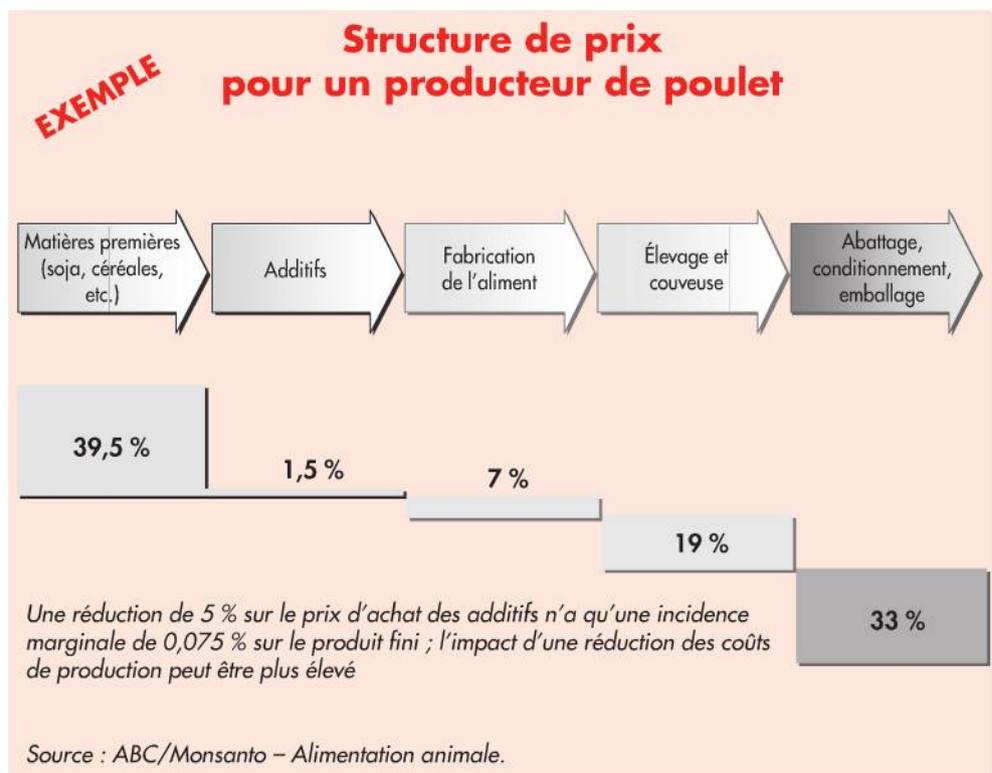
Figure 175

Pour identifier les facteurs clés de succès, on doit aussi analyser les attentes des clients



Figure 176

L'analyse des mécanismes de profitabilité de l'activité se fait à chaque étape de création de la valeur



Analyser les facteurs essentiels de l'offre et de la demande

► **Caractéristiques du marché**

- Quelle est la ligne de produits ?
- Quels sont les clients pour les produits ?
- Quels sont les canaux de distribution ?
- Quelles sont les utilisations de ces produits ?
- Quelle est la base de la décision d'achat ?
- Comment les prix sont-ils fixés ?

► **Caractéristiques des relations entre investissement, coût et prix**

- Quelle est l'importance relative du coût et de l'investissement ?
- Quelle est la source de profits des entreprises dans cette industrie ?
- Quel est l'effet du volume, du prix, des coûts et des modifications apportées concernant le retour sur investissement ?
- Quelles sont les implications des différentes alternatives stratégiques et des transactions économiques sur la rentabilité ?

► **Caractéristiques technologiques**

- Comment le produit et le processus de production sont-ils liés ?
- Quel est le temps nécessaire pour la conception et le développement d'un nouveau produit ?
- Comment les changements qui affectent la production et la distribution se répercutent-ils sur les caractéristiques économiques de l'industrie ?
- Comment la nature du processus de production influe-t-elle sur la capacité de l'industrie à faire varier l'offre ?
- Quel est le taux de renouvellement des produits compte tenu des caractéristiques de l'industrie concernant l'innovation ?
- Comment l'apparition de nouveaux produits et de nouvelles technologies a-t-elle affecté la croissance de l'industrie ?

► **Structure de l'industrie et sa rentabilité**

- Quel est le nombre d'entreprises dans l'industrie ?
- Observe-t-on des tendances à la concentration ou à l'intégration ?
- Quelles sont les barrières à l'entrée ?
- Existe-t-il une tendance à la surproduction ?
- Quelle est la nature de la compétition ?
- Existe-t-il des accords avec la concurrence ?
- Quelle est la tendance à la diversification vers d'autres marchés des entreprises du secteur ?

Figure 177
Quels sont les leviers de compétitivité sur la chaîne de valeur ?

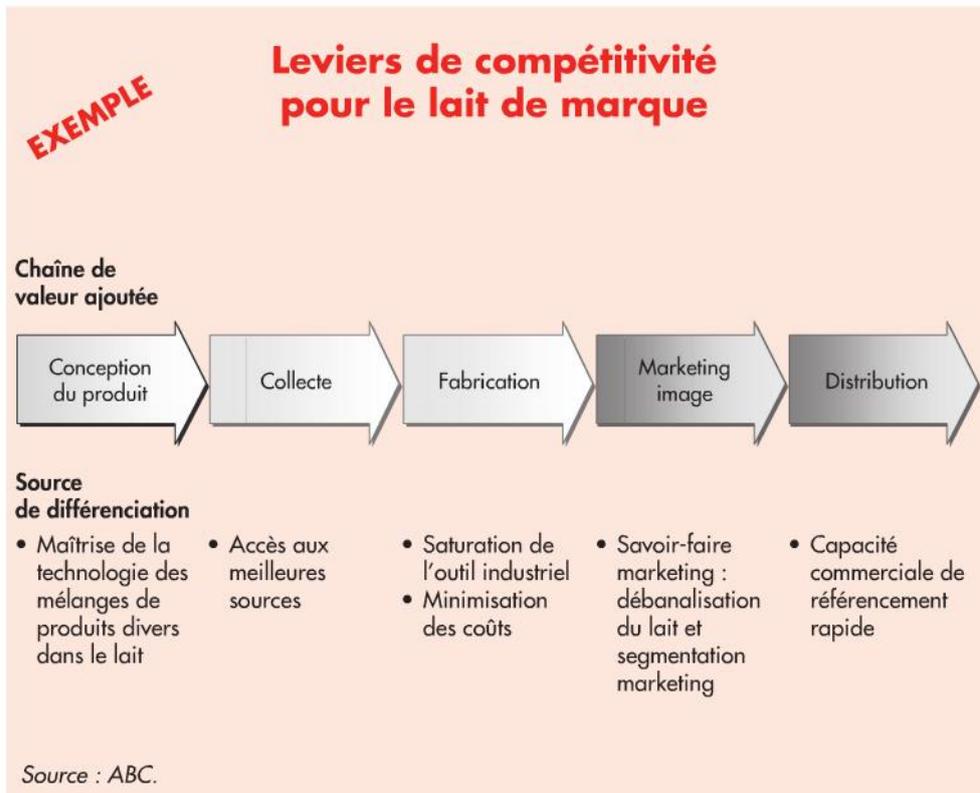


Figure 178
À chaque étape de la chaîne de valeur (qui comprend toutes les activités d'une unité stratégique) on peut identifier des facteurs clés de réussite

EXEMPLE **Éditeur de tissu d'ameublement haut de gamme**

Domaine	Facteurs clés de succès
Création	• Une création exceptionnelle qui constitue un réel apport et répond aux tendances du marché
Qualité du produit	• Des produits d'une qualité visible dont l'aspect luxueux et la classe justifient la position de haut de gamme
Image de marque	• Une image de marque forte et prestigieuse qui positionne le produit en haut de gamme
Niveau des prix	• Un niveau de prix satisfaisant en relation avec la valeur du produit pour le client
Service client	• Des services efficaces et personnalisés en termes de suivi, d'assistance et de relation client
Action commerciale	• Des circuits de distribution positifs et une action commerciale qui guident le consommateur vers les produits de l'éditeur

Source : ABC.

Analyser les spécificités pour déterminer les facteurs clés de succès

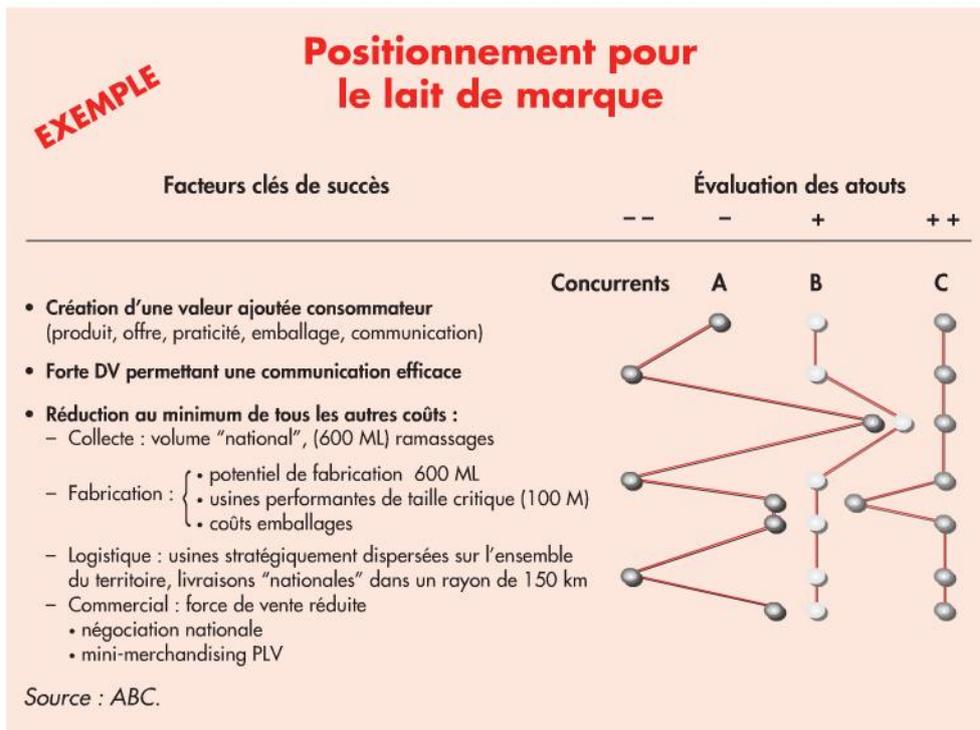
- ▶ **Sélectionner les domaines** qui déterminent l'offre et la demande propres à l'industrie.
- ▶ **Préciser les compétences** ou les avantages spécifiques de chaque entreprise de l'industrie.
- ▶ **Identifier les tendances** qui sont liées aux attentes du client ; elles sont susceptibles de modifier les facteurs clés de succès de l'avenir (*Figure 175 page 256*).

L'ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR PEUT SE RÉVÉLER IMPORTANTE

Enfin, une dernière approche possible s'appuie sur l'analyse de la chaîne de valeur. Celle-ci permet de :

- ▶ **Mesurer les mécanismes de profitabilité de chaque étape** de la chaîne, c'est-à-dire d'étudier :
 - ▶ la structure et la dynamique des coûts (leur évolution dans l'avenir) ;
 - ▶ l'incidence des investissements effectués étape par étape ;
 - ▶ l'établissement du point mort (quand l'effet de volume atteint son point limite).
- ▶ **Distinguer les leviers de compétitivité à chaque étape** de la chaîne, c'est-à-dire l'avantage majeur dont il faut disposer pour dominer ;
- ▶ **Trouver les moyens de se différencier** (*Figures 176 page 256 , 177 et 178*).

Figure 179
Positionner
l'entreprise pour
évaluer ses
atouts



POSITIONNER L'ENTREPRISE POUR ÉVALUER SES ATOUTS

« Chacun peut citer de nombreux secteurs industriels dans lesquels certaines entreprises, parmi les meilleures, font visiblement de nombreux faux pas pour la simple raison qu'elles n'ont pas une image claire de la stratégie de leurs concurrents ou qu'elles ne connaissent pas les atouts qu'elles possèdent et qui pourraient leur permettre de contrer leurs adversaires. »

Charles R. Wasson

LE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À SES CONCURRENTS...

Positionner l'entreprise pour évaluer ses atouts est la dernière étape de l'approche. Après avoir déterminé les facteurs clés de succès, la position concurrentielle de l'entreprise s'apprécie en évaluant ses performances sur chacun d'eux. On positionne alors les atouts de l'entreprise ainsi que ceux de la concurrence. Les méthodes pour effectuer cette évaluation sont de nature diverse : certains critères de jugement relèvent du simple bon sens ; d'autres nécessitent des analyses quantitatives très sophistiquées (*Figure 179*).

... SUSCITE UNE RÉFLEXION CRUCIALE POUR SON AVENIR

Mais c'est moins la méthode en elle-même qui est importante, que les réflexions qu'elle suscite sur les plans suivants : Comment l'entreprise peut-elle exploiter au mieux un point fort sur un facteur clé de succès ? Comment peut-elle diminuer l'importance d'un point ? Quels sont les atouts dont l'entreprise dispose ? Quelles sont les faiblesses auxquelles elle doit remédier ?

Pour finir, le positionnement de l'entreprise permet :

- ▶ de connaître sa place et ses avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents,
- ▶ d'évaluer la compétitivité de l'entreprise à l'intérieur de ce segment,
- ▶ d'identifier les axes d'amélioration. Cette dernière étape permet de tirer les conclusions de l'analyse en termes de facteurs clés de succès, et de passer aux recommandations d'actions.

D'UN COUP D'ŒIL

Conduire
une entreprise
dans le temps

Améliorer sa
position sur les
facteurs clés de
succès

Les améliorations à court terme

Les améliorations à moyen terme

RECOMMANDER DES ORIENTATIONS D'ACTION

Sélectionner
les projets
d'investissement
en fonction de
leur cohérence
stratégique

Réaliser
des alliances
en fonction
de la
complémenta-
rité
stratégique

Chapitre 8

Recommander des orientations d'action

« La stratégie d'une entreprise est l'ensemble des décisions destinées à adapter, dans le temps et l'espace, les ressources de la firme aux opportunités et risques d'un environnement et de marchés en mutation constante. »

Octave Gélienier

Suite logique de l'analyse stratégique, les recommandations d'action cherchent à combler le « *gap* » entre la situation de l'entreprise, avec ses forces et faiblesses, et les objectifs stratégiques fixés pour disposer d'avantages concurrentiels évidents et durables.

CONDUIRE UNE ENTREPRISE DANS LE TEMPS

« La gestion stratégique consiste à essayer de comprendre où l'on se situera dans le monde de demain, et non pas où l'on espère se situer, à évaluer la position possible et décider de la position désirée. »

Adapté de Jack Welch

L'analyse stratégique permet de comprendre comment réussir dans les métiers d'une entreprise et d'identifier les actions nécessaires concernant chacun de ses métiers.

Elle définit ainsi les métiers :

- ▶ **Dont l'entreprise doit sortir** ou bien éviter d'entrer, par exemple ceux qui présentent une faible rentabilité et qui l'empêcheraient de s'engager dans d'autres métiers où la rentabilité est intéressante.
- ▶ **Où l'entreprise peut réussir seule** en améliorant sa position sur les facteurs clés de succès.
- ▶ **Dans lesquels elle doit rechercher des alliances.** La pression actuelle de l'environnement est telle qu'il ne se passe pas de jour sans que la presse ne se fasse l'écho de nouveaux accords entre firmes complémentaires ou même souvent concurrentes (ex : automobile, électricité basse tension, systèmes et automates). Ces stratégies d'alliances sont devenues la règle, et plus seulement l'exception, lorsqu'il s'agit d'acquérir des technologies, d'atteindre une taille critique, de pénétrer des marchés protégés, de satisfaire des exigences d'ordre politique, etc.

AMÉLIORER SA POSITION SUR LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour améliorer sa position sur les facteurs clés de succès, il faut, au minimum, combler l'écart par rapport aux concurrents sur les domaines critiques, puis les dépasser sur tous les facteurs clés de succès.

Pour atteindre de tels objectifs, on distingue deux types d'améliorations.

LES AMÉLIORATIONS À COURT TERME

Le plus souvent, elles permettent de dégager des moyens financiers. Il s'agit par exemple, de :

- ▶ saturer un atelier ;
- ▶ diminuer les frais fixes ;
- ▶ modifier un conditionnement ;
- ▶ etc.

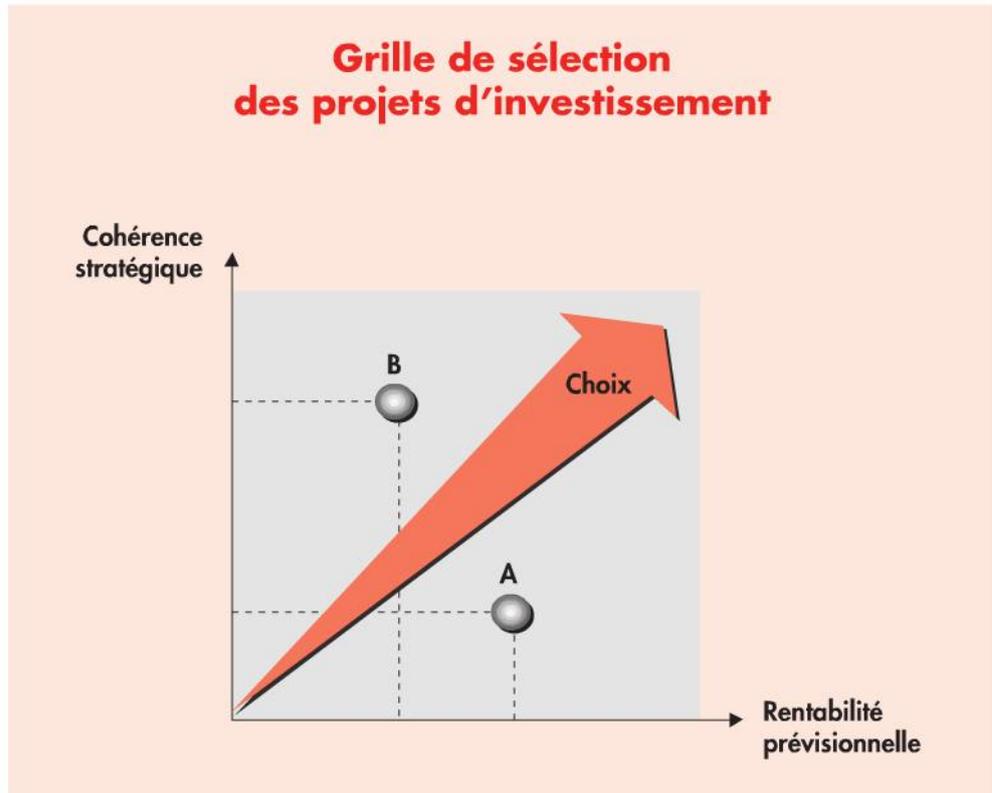
LES AXES D'AMÉLIORATION À MOYEN TERME

Ce sont ceux qui ont une portée stratégique. On peut par exemple à ce stade :

- ▶ construire une nouvelle usine, à adapter dans le temps et l'espace ;
- ▶ lancer un nouveau produit ;
- ▶ procéder à une acquisition ;
- ▶ etc.

En proposant des recommandations d'actions, il ne faut pas hésiter à remettre en cause les habitudes et les manières de faire.

Figure 180
Sélectionner les
projets
d'investissement
en fonction de
leur cohérence
stratégique



SÉLECTIONNER LES PROJETS D'INVESTISSEMENT EN FONCTION DE LEUR COHÉRENCE STRATÉGIQUE

La rentabilité n'est pas la seule manière d'évaluer l'intérêt d'un investissement et de sélectionner les projets. La rentabilité prévisionnelle n'est qu'une dimension du problème. L'analyse stratégique ajoute une deuxième dimension, elle aussi essentielle, qui est la cohérence des projets d'investissement avec la stratégie proposée.

Ainsi, si l'on prend deux projets A et B :

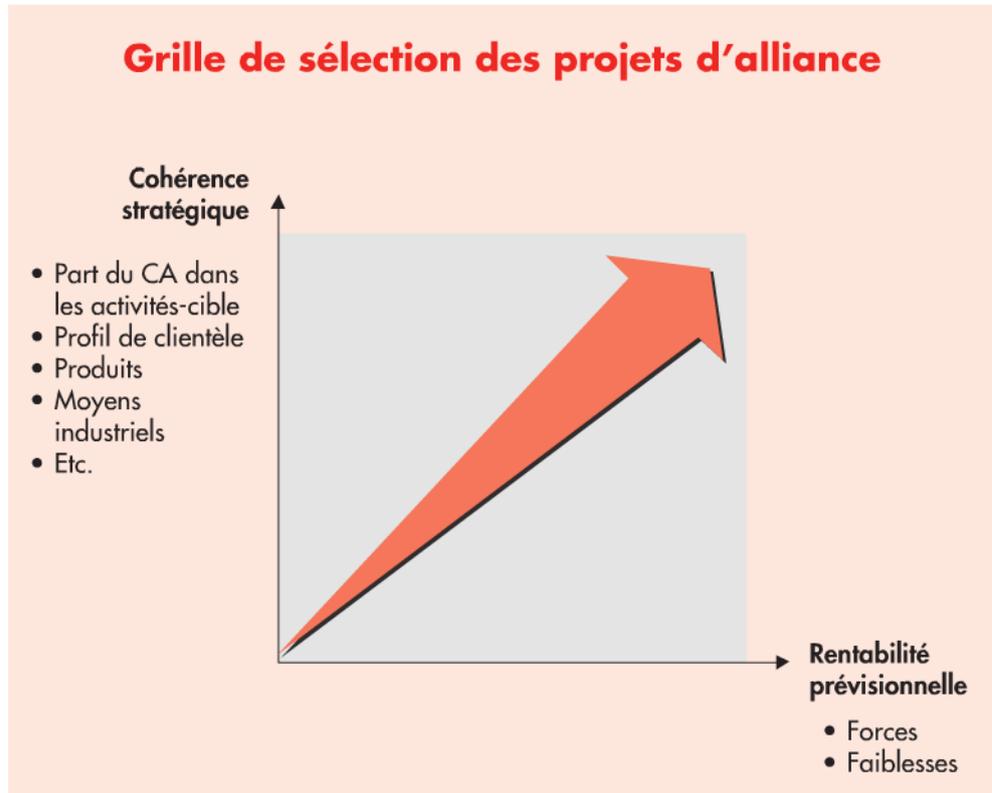
- ▶ Le projet A présente une rentabilité prévisionnelle élevée, avec les aléas que comportent toutes prévisions, et une faible cohérence stratégique,
- ▶ Le projet B est très cohérent avec la stratégie mais sa rentabilité prévisionnelle est faible (*Figure 180*).

Les deux projets sont situés dans des zones d'intérêt différentes pour des investissements combinant à la fois rentabilité prévisionnelle et cohérence stratégique. On préférera ici le projet B au projet A, car il est situé dans une zone d'intérêt supérieur à celle de A.

Exemple :

- ▶ **Nestlé** a racheté Buitoni à un coût élevé pour une rentabilité faible, car Buitoni est installé en Italie et en France tandis que Nestlé voulait renforcer ses positions dans ces deux pays. La cohérence stratégique a donc primé.

Figure 181
Réaliser des alliances en fonction de la complémentarité stratégique recherchée



RÉALISER DES ALLIANCES EN FONCTION DE LA COMPLÉMENTARITÉ STRATÉGIQUE

Les projets d'alliance prennent en compte la qualité intrinsèque de l'alliance, c'est-à-dire le rapport des forces et des faiblesses des alliés potentiels.

Mais ce n'est qu'une dimension du problème, la seconde concerne la complémentarité stratégique des deux entreprises, c'est-à-dire :

- ▶ la part de chiffre d'affaires dans les activités cibles ;
- ▶ le profil de la clientèle ;
- ▶ les produits ;
- ▶ les moyens industriels ;
- ▶ etc.

Le choix s'opère alors en fonction d'une grille de sélection des projets d'alliances (*Figure 181*).

Une telle analyse doit également prendre en compte la façon dont l'allié potentiel est susceptible :

- ▶ de renforcer les forces de l'entreprise ;
- ▶ de corriger certaines de ses faiblesses ;
- ▶ d'écarter des menaces qui pèsent sur les activités de l'entreprise ;
- ▶ de saisir les opportunités qui se profilent concernant les activités de l'entreprise ;
- ▶ de correspondre aux besoins fondamentaux de l'entreprise.

Partie 3

L'ANALYSE DE PORTEFEUILLE

- ▶ La matrice croissance/part de marché relative
- ▶ La matrice maturité/position concurrentielle
- ▶ La matrice attrait/atouts
- ▶ Les analyses de portefeuille : apports et limites

D'UN COUP D'ŒIL

LA MATRICE CROISSANCE/ PART DE MARCHÉ RELATIVE

Elle positionne chaque segment en fonction de son taux de croissance et de sa part de marché relative

Deux variables clés
Plusieurs avantages, dont la simplicité

Elle détermine quatre types d'activités

Les vedettes
Les vaches à lait
Les dilemmes
Les poids morts

Chaque position sur la matrice représente une stratégie spécifique

Vedettes : maintenir sa domination
Vaches à lait : rentabiliser
Dilemmes : trois stratégies possibles
Poids morts : arrêter, céder ou reconvertir

Un équilibre global entre les activités doit être préservé

Chapitre 9

La matrice croissance/ part de marché relative

« Il ne s'agit pas d'être modeste, mais d'être le premier. »

Héroult de Seychelles

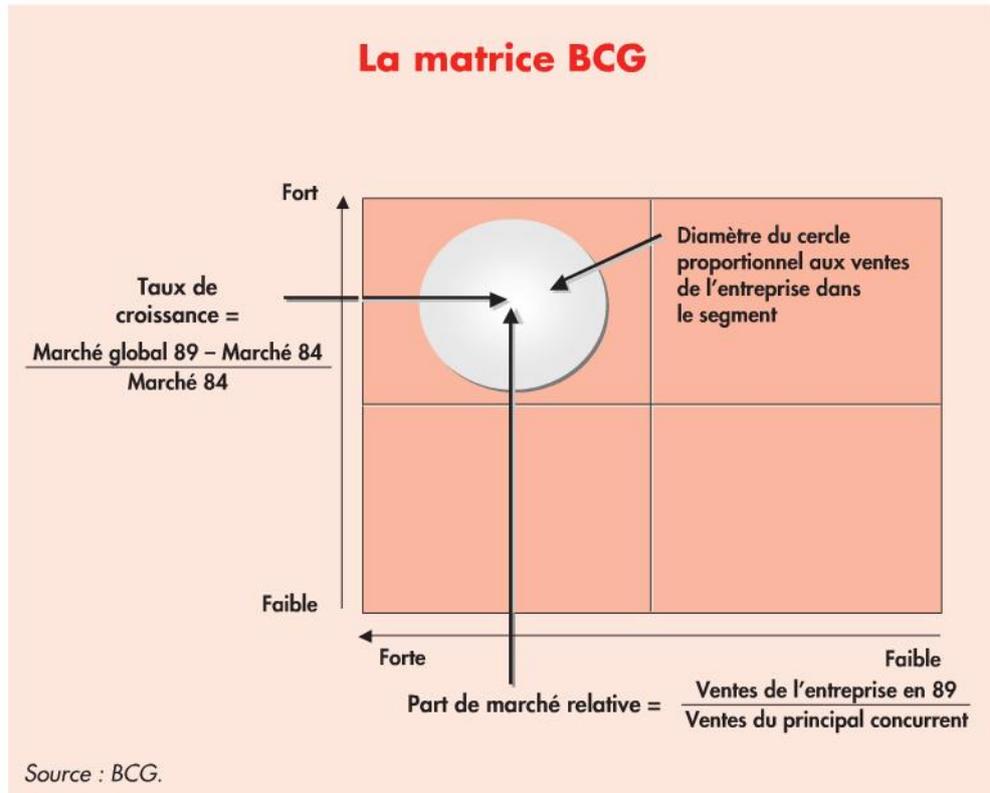
La matrice croissance/part de marché relative a été développée par le BCG (Boston Consulting Group). C'est la plus ancienne et la plus élémentaire.

Elle considère l'entreprise comme un portefeuille de segments, contribuant chacun à la croissance et à la rentabilité de celle-ci.

Les segments, pris indépendamment, ont des conduites spécifiques : une vision d'ensemble permet d'envisager des transferts de ressources pour assurer l'avenir de l'entreprise.

Figure 182

La matrice BCG positionne chaque segment en fonction de son taux de croissance et de sa part de marché relative



ELLE POSITIONNE CHAQUE SEGMENT EN FONCTION DE SON TAUX DE CROISSANCE ET DE SA PART DE MARCHÉ RELATIVE

DEUX VARIABLES CLÉS

La matrice BCG s'articule autour de deux variables clés :

- ▶ **le taux de croissance** de l'ensemble de l'activité du segment stratégique.
- ▶ **la part de marché relative** de l'entreprise mesurée par rapport à son principal concurrent.

Chacune de ces variables s'inscrit sur un axe qui permet de situer le segment, lui-même représenté par un cercle dont le diamètre est proportionnel à son importance relative en chiffre d'affaires pour l'entreprise (*Figure 182*).

PLUSIEURS AVANTAGES, DONT LA SIMPLICITÉ

Cette matrice présente plusieurs avantages :

- ▶ **Le taux de croissance** permet d'identifier les besoins du segment (investissement ou fonds de roulement) : plus un segment est en croissance, plus il nécessite de liquidités. Il permet également de savoir s'il est possible de gagner des parts de marché sans empiéter sur les ventes des concurrents.
- ▶ **La part de marché relative** met en évidence la position sur la courbe d'expérience, la rentabilité, et donc le niveau des ressources dégagées sur le segment.
- ▶ **La représentation graphique** permet d'offrir une image globale des activités de l'entreprise, de ses forces et de ses faiblesses relatives.

Figure 183
La matrice BCG détermine 4 types d'activités

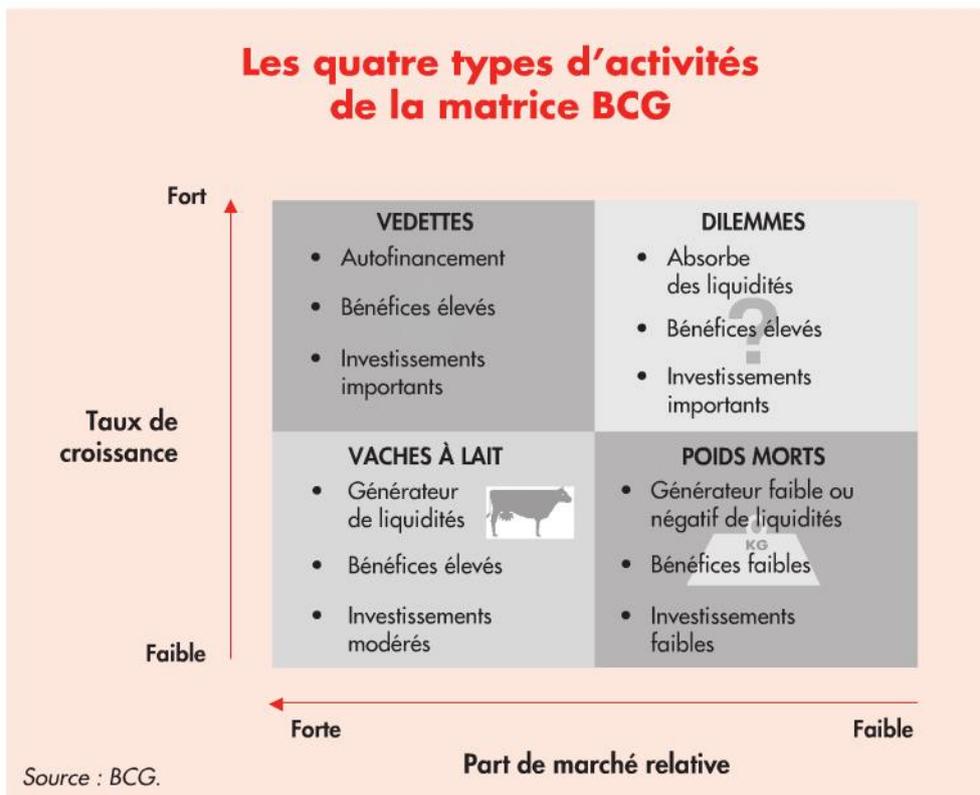
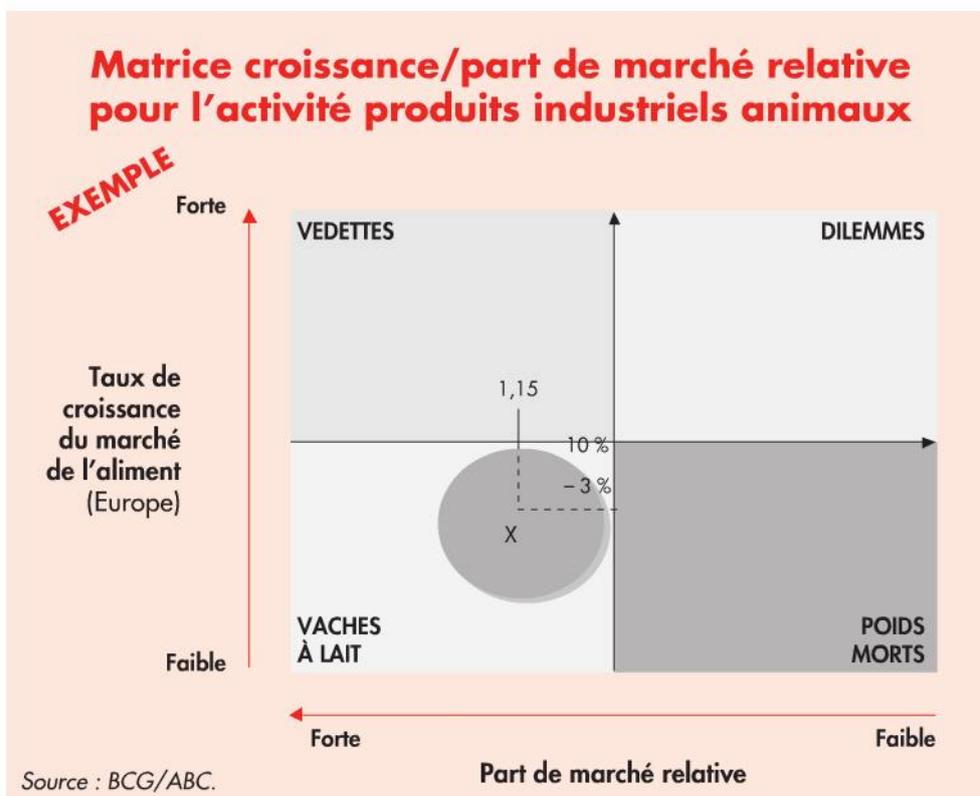


Figure 184
Pour la société X, les produits industriels animaux sont une vache à lait



ELLE DÉTERMINE QUATRE TYPES D'ACTIVITÉS

Les valeurs médianes sur les deux axes de la matrice BCG permettent de la découper en quatre secteurs correspondant à quatre comportements financiers pour les segments qui y sont inclus. On distingue ainsi (*Figure 183*) : les vedettes, les vaches à lait, les dilemmes et les poids morts.

LES VEDETTES

Ce sont des activités situées dans le coin supérieur gauche de la matrice, extrêmement intéressantes, bénéficiant d'un fort accroissement du marché, avec de fortes positions concurrentielles (forte part de marché relative). Elles créent d'importants montants de liquidités en raison de leur statut prospère.

Mais, en même temps, elles ont besoin de ressources financières considérables pour assurer le maintien de leur force concurrentielle sur des marchés à croissance rapide. D'où un faible montant de liquidités qui est, soit demandé, soit versé à l'entreprise.

LES VACHES À LAIT

Ces activités (coin inférieur gauche de la matrice) constituent des sources de liquidités pour le système. En raison de leur forte vigueur sur des marchés en baisse, elles génèrent des liquidités importantes qu'elles ne doivent pas réinvestir. Ces activités servent donc à financer la création d'autres activités à l'intérieur de l'entreprise. Il est, par conséquent, nécessaire, à l'intérieur d'une entreprise, que la répartition des ressources soit centralisée. Autrement, les gestionnaires de vaches à lait auront tendance à réinvestir le produit de leurs activités, ce qui sous-optimaliserait l'utilisation des ressources (*Figure 184*).

LES DILEMMES

Les dilemmes (section supérieure droite) sont les principales opportunités inexploitées, très intéressantes en raison de l'important accroissement du marché. Elles sont toutefois en position défavorable par rapport à la concurrence. Ces activités exigent un choix : soit investir massivement pour rattraper le leader pendant la phase de croissance, soit se retirer si les possibilités de financement ne le permettent pas. Si ce rattrapage exige un investissement massif, tout investissement inférieur sera un pur gaspillage.

LES POIDS MORTS

Les poids morts disposent d'un faible potentiel de développement. Ils ne dégagent pas de liquidités mais ne consomment pas non plus de capitaux. Mal situés sur la courbe d'expérience, leur rentabilité est faible. Activités sans avenir, ils constituent parfois un danger potentiel pour l'entreprise qui ne s'en aperçoit pas à temps.

CHAQUE POSITION SUR LA MATRICE REPRÉSENTE UNE STRATÉGIE SPÉCIFIQUE

Les stratégies à employer sur les segments découlent logiquement des quatre positions définies sur la matrice (*Figure 185, page 280*).

VEDETTES : MAINTENIR SA DOMINATION

Il faut maintenir la position dominante en concentrant les ressources sur ces segments prometteurs et en réinvestissant massivement pour rester en position de domination. Il faut cependant éviter l'erreur qui consisterait à engager des investissements massifs, sans rapport avec la croissance. À cette condition, l'activité vedette pourra devenir ensuite vache à lait.

VACHES À LAIT : RENTABILISER

Elles doivent être rentabilisées en maintenant la position, en dégagant de la marge brute d'autofinancement pour réinvestir ailleurs, dans des activités prometteuses et en appréciant le moment judicieux pour se désengager.

Il est nécessaire d'appliquer une gestion rigoureuse pour éviter de trop investir et d'handicaper la rentabilité par un marketing trop coûteux.

Le but étant de dégager des vaches à lait des flux financiers les plus importants possible.

DILEMMES : TROIS STRATÉGIES POSSIBLES

Trois stratégies sont envisageables :

- ▶ soit investir massivement pour acquérir une forte part de marché ;
- ▶ soit abandonner, ce qui est d'autant plus facile qu'il y a des acquéreurs ;
- ▶ soit resegmenter pour dégager un sous-segment plus compétitif.

De toute façon, il faut éviter de maintenir l'activité en l'état, ce qui n'est pas viable et d'investir insuffisamment, ce qui ne permet pas de transformer le produit en vedette.

POIDS MORTS : ARRÊTER, CÉDER OU RECONVERTIR

On peut, soit abandonner, soit maintenir l'activité sans investir, c'est-à-dire : arrêter l'exploitation ou céder à un acquéreur mieux placé en assurant, jusque-là, la meilleure rentabilité possible ; reconvertir les moyens vers d'autres activités.

Dans les deux cas il faut surtout : ne pas investir ; éviter d'y consacrer des ressources utiles ailleurs.

Figure 185
Chaque position sur la matrice conduit à une stratégie spécifique



UN ÉQUILIBRE GLOBAL ENTRE LES ACTIVITÉS DOIT ÊTRE PRÉSERVÉ

Les stratégies de maintien, de renforcement ou d'abandon sur les segments, doivent se compléter et s'harmoniser pour assurer l'avenir de l'entreprise et faire en sorte que les ressources dégagées dans certains segments en déclin soient réinvesties sur d'autres plus porteurs.

Il est particulièrement important d'éviter de constituer un portefeuille :

- ▶ « **anémique** », avec une part trop importante de segments en développement, gros consommateurs de liquidités ;
- ▶ « **obèse** », c'est-à-dire trop chargé par des activités « mûres » qui n'assurent pas à long terme la pérennité de l'entreprise ;
- ▶ « **moribond** », encombré de poids morts en position faible et sans espoir de redressement.

D'UN COUP D'ŒIL

LA MATRICE MATURITÉ/ POSITION CONCURREN- TIELLE (MATRICE ADL)

Elle utilise
une approche
multicritère

Le degré de maturité de l'activité
La position compétitive

On distingue
des
pôles straté-
giques
au sein de
prescriptions
peu
différenciées

Elle permet
également
d'analyser les
stratégies de
chaque concu-
rent

Chapitre 10

La matrice maturité/ position concurrentielle

Qualifiée parfois d'école « organique » pour la distinguer de l'école dite « mécanique » du BCG, la matrice maturité/position concurrentielle a été développée par Arthur D. Little (ADL).

Elle prend en compte l'évolution du segment dans le temps, c'est-à-dire sa maturité, en la situant par rapport à sa position concurrentielle.

Figure 186
La matrice d'ADL utilise une approche multicritère fondée sur la maturité du secteur et la position compétitive de l'entreprise

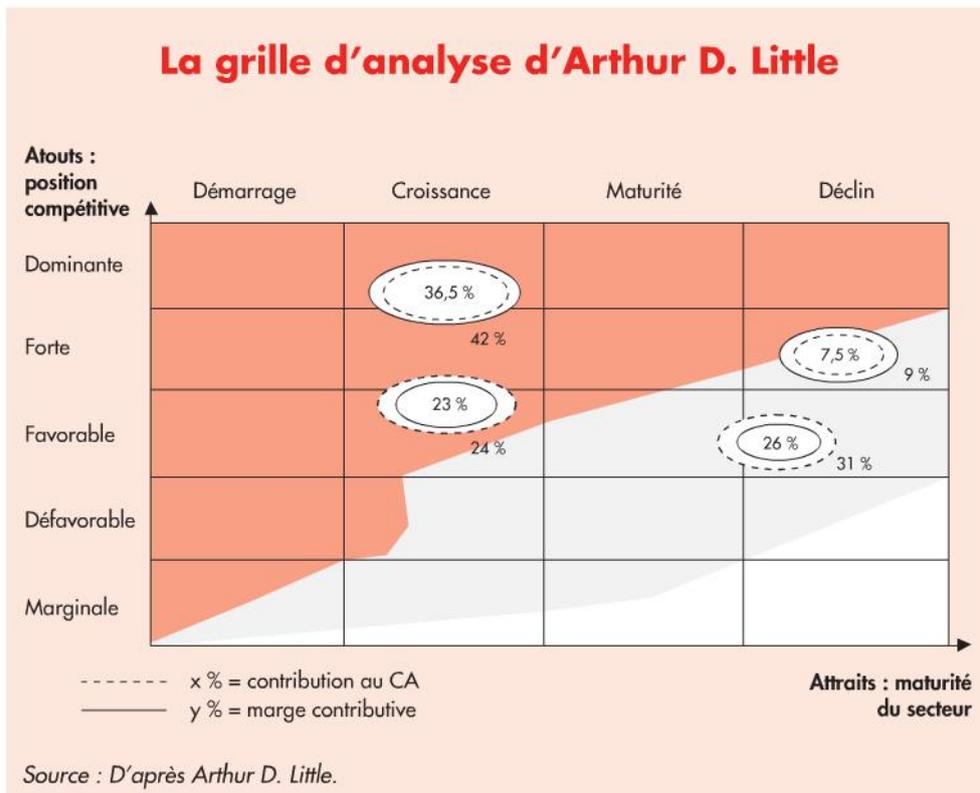
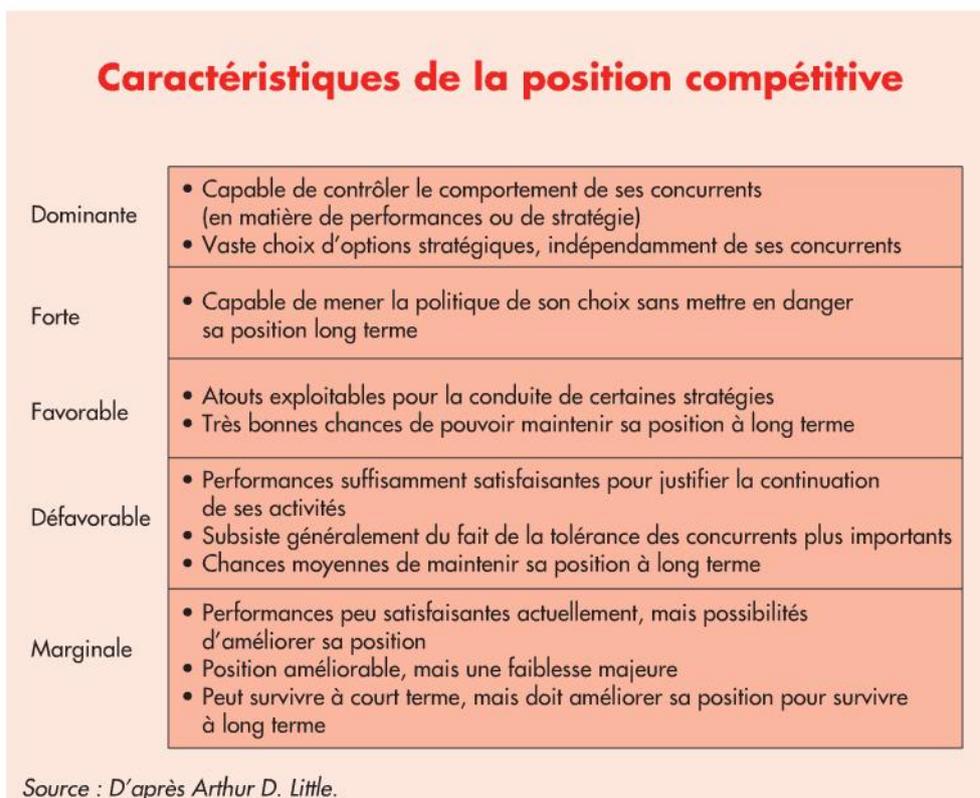


Figure 187
La matrice d'ADL permet d'identifier cinq types de positions compétitives



ELLE UTILISE UNE APPROCHE MULTICRITÈRE

LE DEGRÉ DE MATURITÉ DE L'ACTIVITÉ

C'est la première entrée de la matrice. Elle est divisée selon les quatre phases du cycle de vie des segments, découpées en période de démarrage, de croissance, de maturité ou de déclin.

Contrairement au taux de croissance qui est difficile à déterminer à l'avance, la maturité d'un produit ou d'un segment propose un diagnostic plus fiable. Elle comporte des caractéristiques financières, stratégiques et des forces concurrentielles relativement faciles à repérer.

LA POSITION COMPÉTITIVE

Elle mesure les forces relativement aux concurrents en déterminant les facteurs clés de succès de l'activité envisagée.

Les critères sont à la fois quantitatifs et qualitatifs et proposent une approche multicritère plus fine.

De façon pratique, ADL suggère d'abord la mise en lumière des facteurs de succès dans le segment, qui sont à rechercher dans l'approvisionnement, la production et la commercialisation.

Ensuite, chaque facteur de succès retenu fait l'objet d'une notation comparée entre l'unité concernée et ses concurrents.

Enfin la note finale permet de situer la position concurrentielle sur une échelle à cinq positions : dominante, forte, favorable, défavorable, marginale (*Figure 186*).

Il existe une relation entre la position compétitive et la rentabilité sur le segment. Par ailleurs, plus la position compétitive de l'entreprise est forte, plus ses chances de survie augmentent et plus ses choix stratégiques sont multiples (*Figure 187*).

Figure 188
La matrice d'ADL permet de déterminer des stratégies globales...

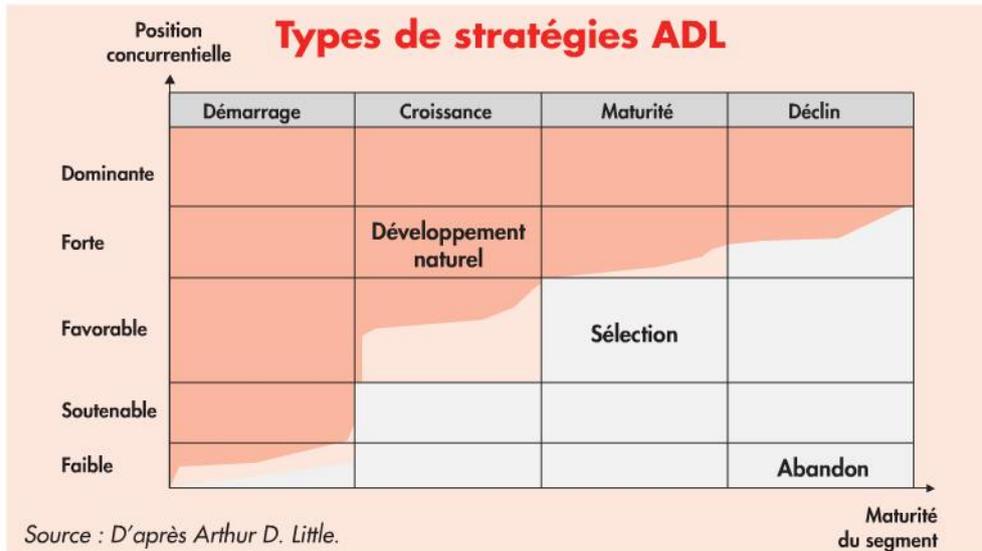


Figure 189
... et à mettre en œuvre pour chaque segment

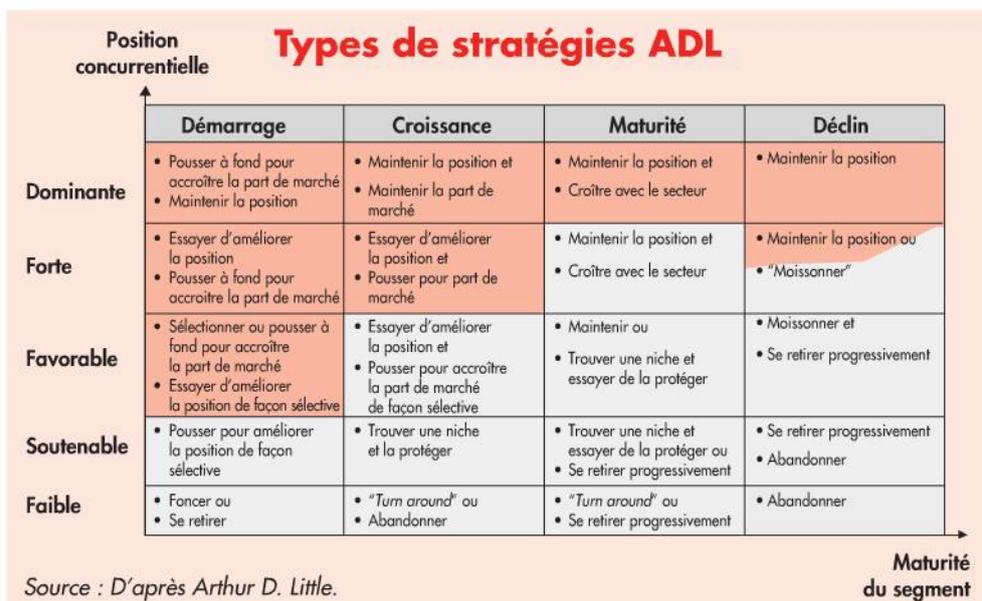
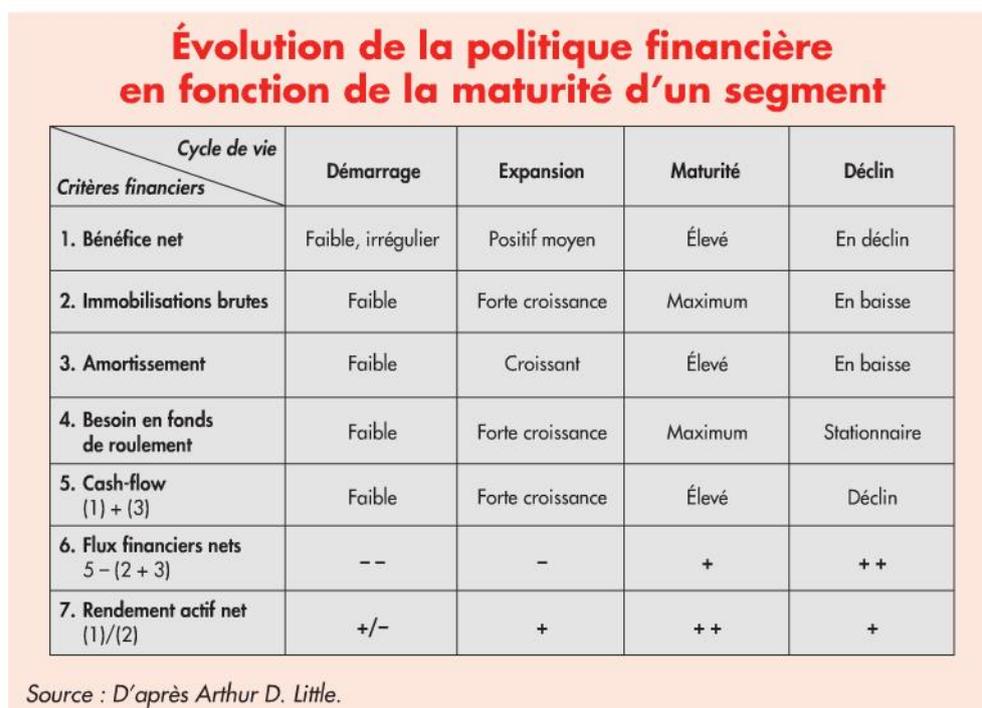


Figure 190
Chaque phase justifie une politique financière particulière



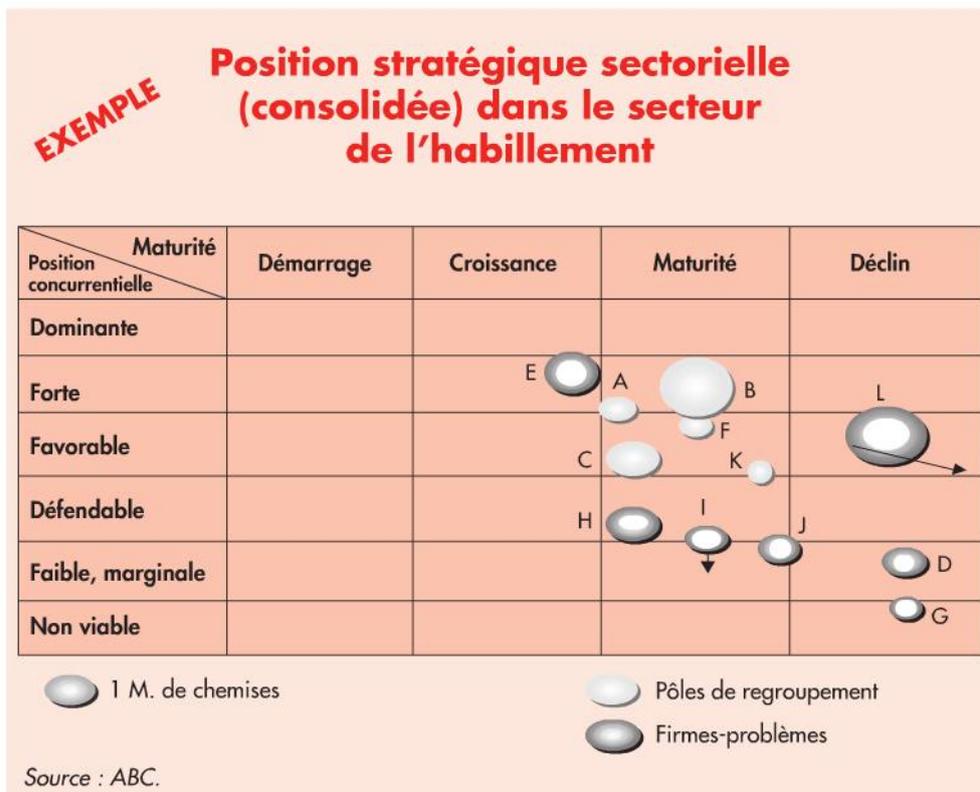
ON DISTINGUE DES PÔLES STRATÉGIQUES AU SEIN DE PRESCRIPTIONS PEU DIFFÉRENCIÉES

Grâce à un tableau à double entrée, on distingue des cases qui correspondent à un couple maturité/position concurrentielle. Les cases permettent de définir des stratégies à développer pour les segments qui y sont contenus (*Figures 188 et 189*). Par rapport à la matrice BCG, le modèle d'ADL fournit des prescriptions stratégiques moins tranchées. On détermine cependant trois grands pôles stratégiques définis ainsi :

- ▶ Stratégie de développement. Elle consiste à : améliorer ou maintenir sa position, chercher à accroître sa part de marché.
- ▶ Stratégie de développement sélectif. Il convient de se maintenir ou se retirer progressivement et de trouver une niche ou la protéger.
- ▶ Stratégie d'abandon. Elle prescrit de se retirer progressivement, ou d'abandonner.

Par ailleurs, chaque phase justifie une politique financière particulière (*Figure 190*).

Figure 191
 Les stratégies de chaque concurrent peuvent être également analysées au moyen de la grille ADL



ELLE PERMET ÉGALEMENT D'ANALYSER LES STRATÉGIES DE CHAQUE CONCURRENT

« Connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous-même, et vous survivrez à des centaines de batailles. Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi mais que vous vous connaissez vous-même, vos chances de perdre ou de gagner sont égales. »

Sun Tzu

L'intérêt de la matrice ADL réside également dans le fait qu'on peut situer les concurrents à l'intérieur d'une même grille et prévoir leur avenir à plus ou moins long terme.

La position relative sur un secteur est donc particulièrement bien illustrée et permet de saisir les opportunités et les risques qui concernent un métier précis dans son champ concurrentiel (*Figure 191*).

D'UN COUP D'ŒIL

LA MATRICE ATTRAITES/ ATOUS

Elle utilise également une analyse multicritère

L'attrait d'une activité pour l'entreprise étudiée

Les atouts de l'entreprise

Une définition et une pondération délicates

La position des segments dans la matrice donne des orientations stratégiques

Une matrice à neuf cases

Trois grands types de stratégies de portefeuille

Chapitre 11

La matrice attraits/atouts

Développée par le cabinet McKinsey, lors d'une importante étude concernant la stratégie d'une des divisions de General Electric¹, la matrice attraits/atouts repose sur le principe que les facteurs à prendre en compte varient selon les industries ou les entreprises.

1. Pour la petite histoire, le BCG travaillait à l'époque simultanément dans une autre division et appliquait sa matrice croissance/part de marché relative !

ELLE UTILISE ÉGALEMENT UNE ANALYSE MULTICRITÈRE

La matrice McKinsey croise deux dimensions, l'attrait d'une activité pour l'entreprise et les atouts que celle-ci possède pour y réussir, chacune composée de plusieurs critères.

L'ATTRAIT D'UNE ACTIVITÉ POUR L'ENTREPRISE ÉTUDIÉE

Il s'apprécie en fonction de :

- ▀ la taille du marché (et non pas seulement sa croissance comme dans la matrice BCG) ;
- ▀ l'intensité de la concurrence ;
- ▀ la cohérence avec la mission de l'entreprise ;
- ▀ etc.

Chaque segment est ainsi évalué en termes d'opportunités ou d'obstacles pour l'ensemble des agents qui y opèrent, indépendamment de leurs caractéristiques propres (forces ou faiblesses).

LES ATOUTS DE L'ENTREPRISE

Ils évaluent la performance de l'entreprise par rapport aux facteurs clés de réussite. La matrice prend donc en compte, comme la matrice ADL, la position concurrentielle de l'entreprise, en faisant intervenir davantage de facteurs et en les pondérant :

- ▀ certains critères évaluent l'adéquation de l'entreprise au secteur étudié en fonction de ses forces et de ses faiblesses structurelles (surface financière, ressources humaines, aptitude à maîtriser la complexité) ;
- ▀ d'autres critères mesurent les atouts de l'entreprise par rapport aux développements rentables de l'activité (compétence technique, qualité de la force de vente, implantation géographique, image, etc.).

UNE DÉFINITION ET UNE PONDÉRATION DÉLICATES

La définition des critères et leur pondération peuvent se révéler délicates et il est souvent indispensable de mener un véritable audit de cinq domaines critiques :

- ▶ évaluation de la position concurrentielle ;
- ▶ diagnostic des risques de désadaptation ;
- ▶ analyse du couplage de Marketing/R&D ;
- ▶ mesure de l'efficacité des technologies ;
- ▶ éléction des dysfonctionnements du mode de gestion.

Figure 192
Les segments sont positionnés dans une matrice à neuf cases

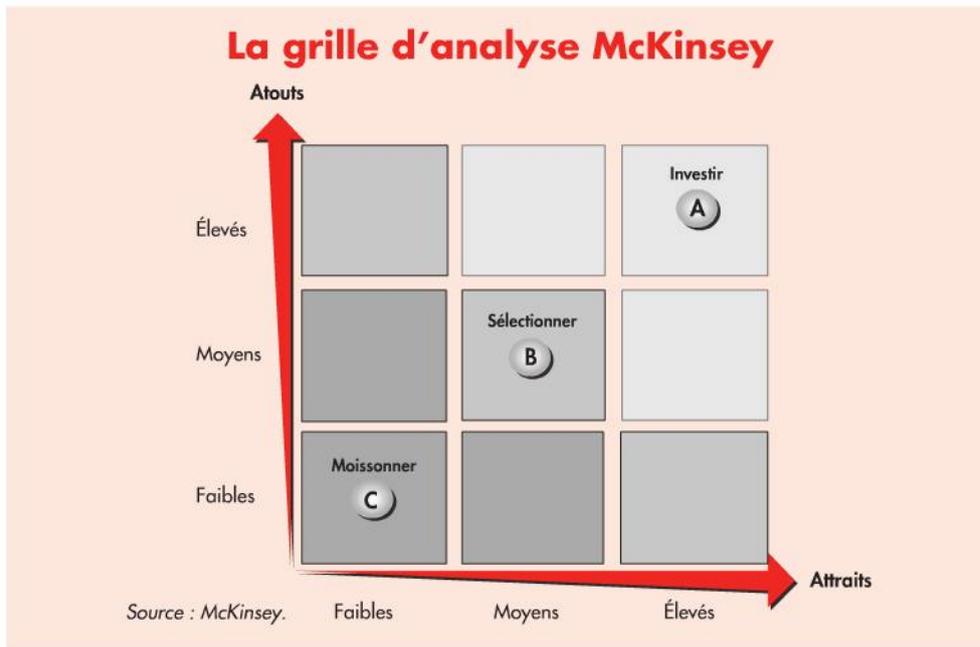


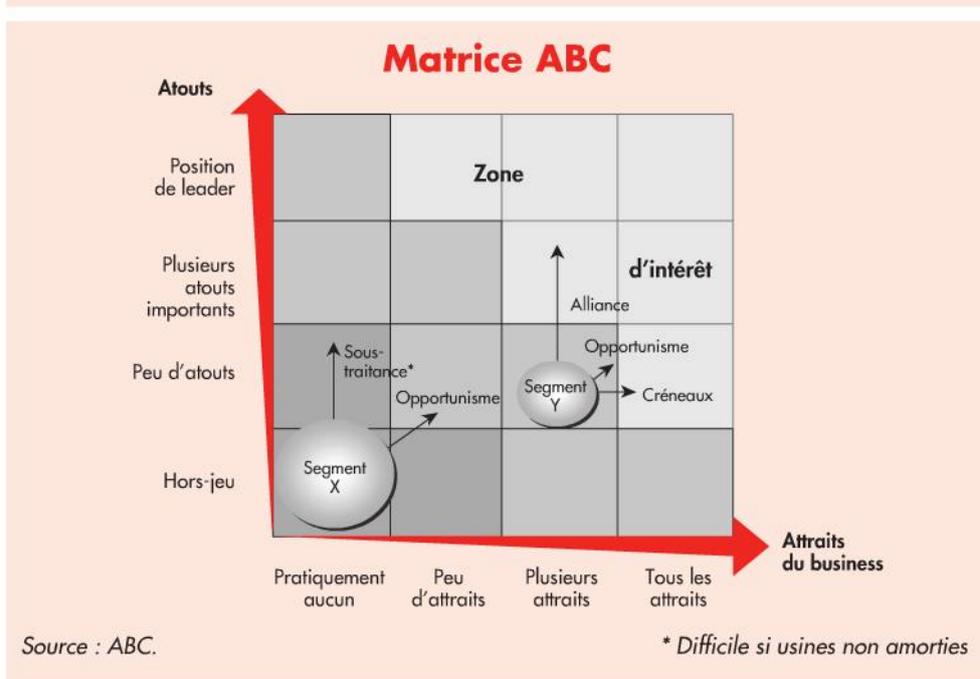
Figure 193
Trois grands types de stratégies de portefeuille s'en dégagent

Types de stratégies McKinsey

Éléments de stratégie	A Investir/Croissance	B Sélectionner/Résultats	C "Moissonner"/Cash
• Investissements	• Maximum	• Sélectionner	• Minimiser • Désinvestir
• Risque	• Accepter	• Limiter	• Éviter
• Part de marché	• Accroître agressivement dans tous les segments et dans le maximum de marchés géographiques	• Protéger • Axer sur segments et marchés à fort potentiel de rentabilité et de croissance	• Priorité aux profits immédiats
• Prix	• Baisser pour augmenter la part de marché	• Stabiliser pour augmenter la contribution	• Augmenter quitte à perdre du volume
• Produits	• Accroître volume, nouveaux produits • Augmenter les efforts de recherche	• Changer le mix et spécialiser • Axer sur qualité/performances (développement)	• Éliminer les produits à faible contribution • Abandonner la R & D
• Coûts	• Utiliser les économies d'échelle	• Réduire les coûts variables • Économiser sur frais fixes	• "Variabiliser" au maximum
• Personnel	• Programme d'embauche (international) et de formation	• Limiter l'embauche	• Bloquer l'embauche et préparer programmes de reconversion
• Type d'animateur	• "Entrepreneur"	• "Gestionnaire"	• Courageux et discipliné

Source : McKinsey.

Figure 194
Ces stratégies peuvent être plus ou moins affinées pour chaque segment



LA POSITION DES SEGMENTS DANS LA MATRICE DONNE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

« Nous devons nous poser la très difficile question de Peter Drucker : “Si nous n’étions pas dans cette activité, voudrions-nous y rentrer aujourd’hui ?” Et si la réponse est “non”, regarder en face cette deuxième question difficile : “Alors, qu’allons-nous faire maintenant ?”. »

Jack Welch

UNE MATRICE À NEUF CASES

Il s’agit alors d’évaluer l’attrait du marché et la capacité concurrentielle de l’entreprise en tirant une note d’ensemble de l’analyse multicritère. L’évaluation des attraits et des atouts permet ensuite de situer chaque segment sur une matrice qui prend la forme d’un tableau à double entrée composé de neuf cases. Chacune des deux entrées est divisée en trois parties selon que les attraits et les atouts sont faibles, moyens ou élevés.

TROIS GRANDS TYPES DE STRATÉGIES DE PORTEFEUILLE

En fonction de la zone où se situe le segment, une stratégie spécifique lui correspond ; il s’agit alors :

- ▶ **d’investir** dans la zone de développement A ;
- ▶ **de sélectionner** dans la zone moyenne B ;
- ▶ **de moissonner** dans la zone d’abandon C (*Figure 192*).

La taille des cercles est fonction de l’importance du segment dans le chiffre d’affaires. On peut, à partir d’un tel modèle, définir les orientations stratégiques pour chacun des segments d’un point de vue dynamique et prévoir plusieurs scénarios pour chacun des segments. Ces grandes stratégies de portefeuille se décomposent en prescriptions qui concernent : les investissements, la mesure du risque, la conquête des parts de marché, les prix, les produits, les ressources humaines, le type de leader, etc. (*Figure 193*).

ABC a utilisé les mêmes concepts, mais dans une matrice à 16 cases, ce qui oblige l’analyste à faire un choix clair dans ses critères de positionnement (*Figure 194*).

D'UN COUP D'ŒIL

LES ANALYSES DE PORTEFEUILLE : APPORTS ET LIMITES

Elles constituent un apport fondamental

Apport d'orientations externes

Fixation d'objectifs

Équilibrage des marges brutes d'autofinancement

Anticipation des manœuvres de la concurrence

Évaluations stratégiques

Elles présentent un certain nombre de faiblesses

Des conditions de validité restrictives

La structure des modèles

La mise en œuvre qui en découle

L'absence de créativité stratégique

Elles sont particulièrement utiles aux grands groupes diversifiés

Une mise en perspective

Les quatre concepts de la diversification

Le choix de la stratégie d'un groupe diversifié

Chapitre 12

Les analyses de portefeuille : apports et limites

« La valeur de tout système dépend de la façon dont celui-ci est utilisé, et la gestion du portefeuille d'activités, qui a été beaucoup critiquée par des personnes qui ne l'avaient pas réellement mise en pratique, ne fait pas exception à la règle. »

Ken Ohmae

Outils éprouvés, les trois modèles que nous venons de présenter ont leurs avantages mais aussi des limites.

Ils correspondent à une étape dans l'analyse stratégique qui mérite d'être affinée et corrigée, voire dépassée.

ELLES CONSTITUENT UN APPORT FONDAMENTAL

APPORT D'ORIENTATIONS EXTERNES

Ces orientations prennent en compte des variables que les outils de gestion ou de planification des entreprises négligent parfois de prendre en considération.

FIXATION D'OBJECTIFS

Ces objectifs sont spécifiques à chaque activité et donnent des indications sur la stratégie envisageable pour chacun des segments.

ÉQUILIBRAGE DES MARGES BRUTES D'AUTOFINANCEMENT

On peut identifier les zones qui nécessitent des investissements par rapport à celles qui doivent les financer. Chaque case correspond à une position particulière en termes de consommation et de génération de liquidités. Par exemple, les segments où la position est forte en phase de maturité, produisent normalement des ressources nettes : les marges sont élevées et les réinvestissements de maintien modérés. Ce sont des segments qui produisent des ressources pouvant être allouées à d'autres ou distribuées à l'extérieur. Ils composent les noyaux durs. Les segments où la position est forte dans la phase de croissance génèrent eux aussi des liquidités, mais l'impératif de maintenir la position et de suivre la croissance exige des gros investissements. Aussi, les segments s'autofinancent sans dégager un flux net de liquidités important.

ANTICIPATION DES MANŒUVRES DE LA CONCURRENCE

Elles permettent de définir ses positions, d'évaluer ses faiblesses et d'identifier ses opportunités.

ÉVALUATIONS STRATÉGIQUES

Elles apportent un outil d'évaluation stratégique des acquisitions à prévoir et des désinvestissements souhaitables.

Figure 195
Les analyses de portefeuille sont mal adaptées aux perturbations de l'environnement actuel

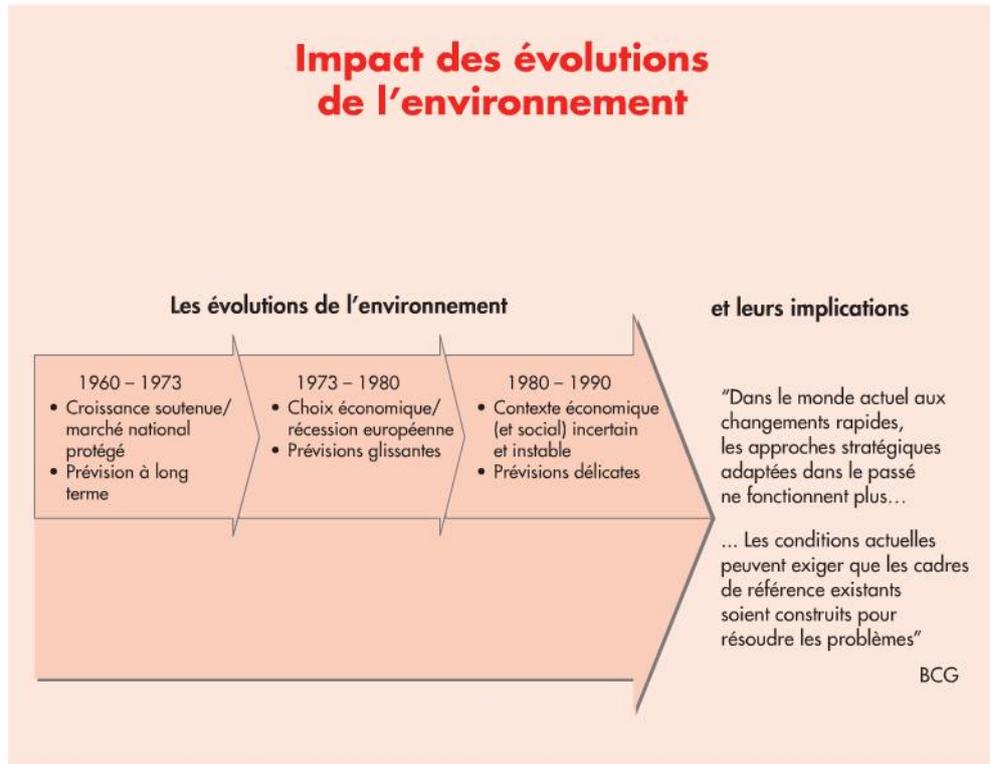
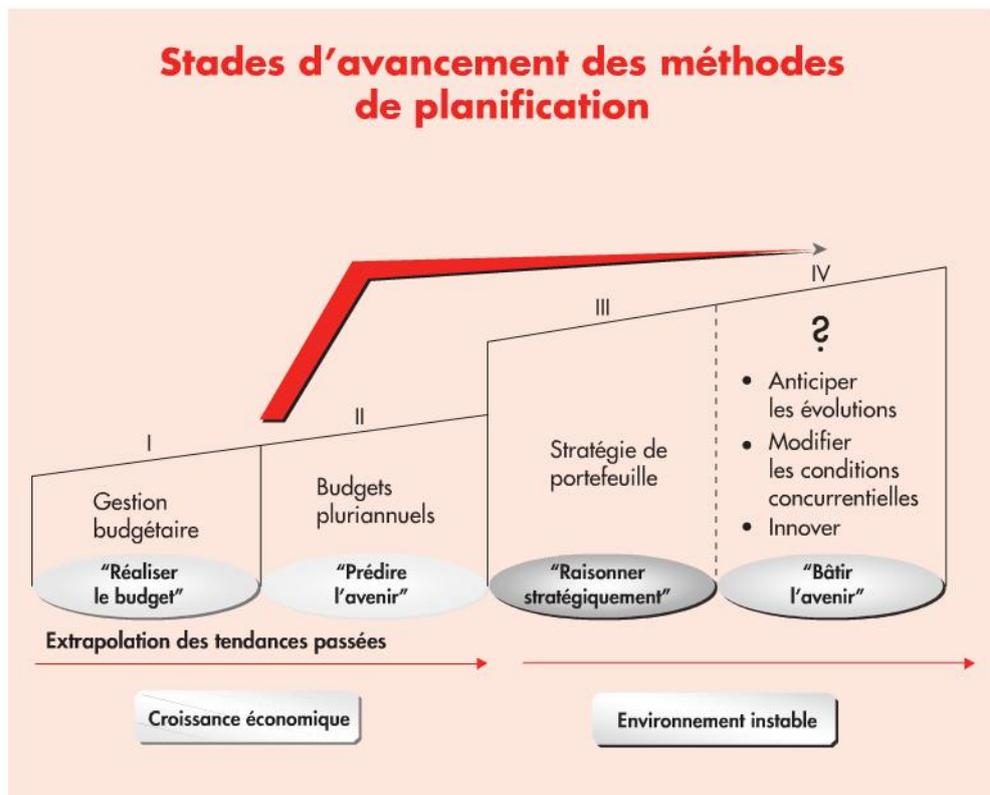


Figure 196
L'analyse de portefeuille constitue une étape importante, mais non définitive, dans les méthodes de planification



ELLES PRÉSENTENT UN CERTAIN NOMBRE DE FAIBLESSES

On cite souvent un certain nombre de faiblesses pour les analyses de portefeuille (*Figures 195 et 196*).

DES CONDITIONS DE VALIDITÉ RESTRICTIVES

Elles reposent sur :

- ▶ une stabilité de la structure de l'industrie ;
- ▶ une progression prévisible de la technologie ;
- ▶ une évolution lente des besoins des clients ;
- ▶ et peu d'opportunités d'innovation.

LA STRUCTURE DES MODÈLES

Ils sont fondés sur :

- ▶ une méthode de segmentation pas toujours bien définie ;
- ▶ des variables explicatives réduites ou non pertinentes (au moins dans l'approche BCG) ;

Enfin, les synergies entre les segments sont mal prises en compte.

LA MISE EN ŒUVRE QUI EN DÉCOULE

On arrive souvent à :

- ▶ des recommandations trop schématiques du type : « *J'investis, je maintiens, je désinvestis* » ;
- ▶ une approche technocratique ;
- ▶ des aspects « *soft* » de l'entreprise non pris en considération.

L'ABSENCE DE CRÉATIVITÉ STRATÉGIQUE

Les conditions de la concurrence ne sont pas remises en cause. On n'envisage pas de déstabilisation, ni un changement radical dans la façon de définir le métier.

Cette série d'inconvénients rend les analyses de portefeuille peu propres à s'adapter aux perturbations de l'environnement actuel. L'analyse de portefeuille représente donc une étape importante, mais non définitive dans les méthodes de planification stratégique.

ELLES SONT PARTICULIÈREMENT UTILES AUX GRANDS GROUPES DIVERSIFIÉS

UNE MISE EN PERSPECTIVE

Porter propose une mise en perspective de l'analyse de portefeuille dans l'ensemble des choix stratégiques d'un groupe diversifié.

Il y a deux niveaux de stratégie : *SBU* et groupe

Porter part du principe qu'un groupe diversifié élabore sa stratégie à deux niveaux : celui des *SBU* (Strategic Business Unit) et celui de l'ensemble du groupe.

La stratégie qui concerne les *SBU* peut se résumer ainsi : comment disposer d'un avantage compétitif dans chaque segment stratégique où se situe le groupe ?

En revanche la stratégie du groupe est constituée par la réponse fournie aux deux questions suivantes :

- ▶ Dans quel segment stratégique l'entreprise doit-elle se placer ?
- ▶ Comment la direction du groupe gère-t-elle l'importance relative de chacun des *SBU* ?

Le groupe doit apporter une valeur supplémentaire

Le groupe représente alors davantage que la simple somme des *SBU* qui le compose.

La stratégie du groupe est valable si elle apporte de la valeur :

- ▶ **aux *SBU*** qui composent celui-ci en fournissant des avantages tangibles qui compensent les coûts inhérents à l'interdépendance des *SBU* ;
- ▶ **aux actionnaires** en se diversifiant d'une manière telle qu'un simple portefeuille d'actions ne puisse reproduire l'avantage qu'elle procure.

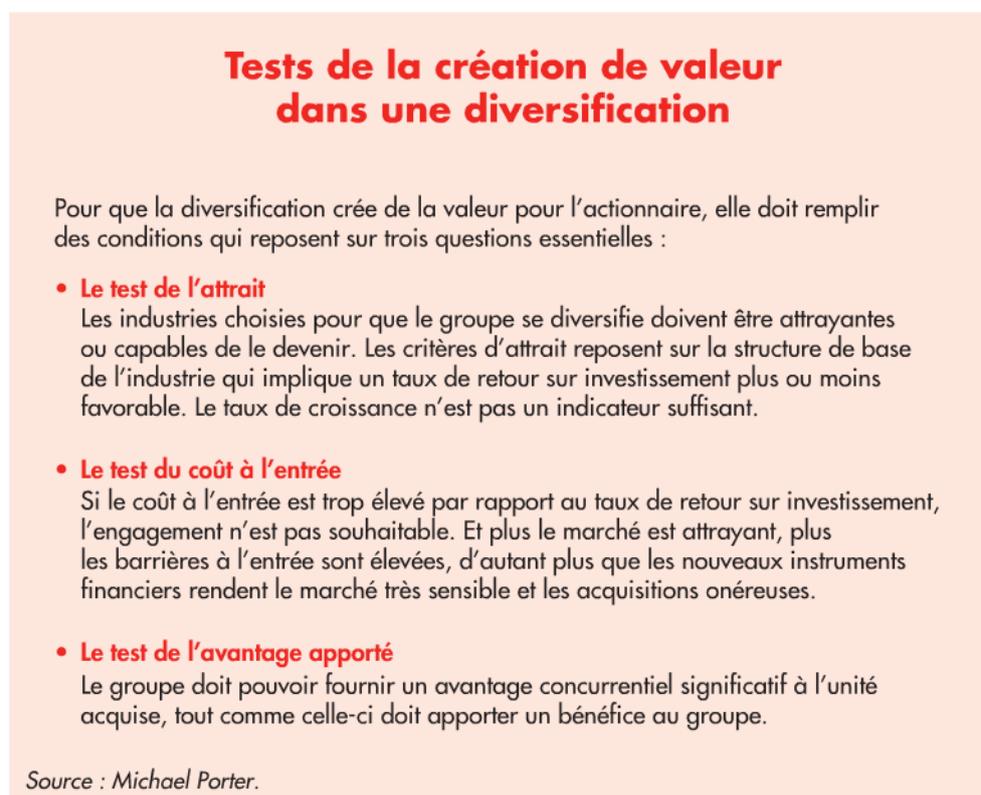
À ce stade, l'analyse de portefeuille n'est qu'un concept parmi d'autres pour gérer stratégiquement un groupe.

Figure 197

Il y a quatre clés pour conduire la stratégie d'un groupe diversifié

**Figure 198**

Trois tests sont essentiels pour conduire une diversification



LES QUATRE CONCEPTS DE LA DIVERSIFICATION

Porter¹ distingue ainsi quatre concepts clés pour conduire la stratégie d'un groupe diversifié (*Figure 197*) :

- ▶ le management par l'analyse de portefeuille ;
- ▶ la stratégie de restructuration ;
- ▶ le transfert de compétences ;
- ▶ le partage d'activités.

Chacun de ces concepts stratégiques ne peut être mis en application qu'après avoir rempli les conditions définies par les tests essentiels pour conduire une diversification (*Figure 198*).

Le management par l'analyse de portefeuille

La stratégie de diversification la plus souvent choisie par une direction générale qui raisonne en termes d'analyse de portefeuille est l'acquisition.

Les *SBU* acquises sont autonomes et les équipes récompensées selon les résultats de l'unité. Dans le management par l'analyse de portefeuille, il s'agit de maîtriser les résultats en reportant les ressources transférables d'une unité qui génère des liquidités vers une autre qui en a besoin pour devenir profitable.

Le groupe cherche à créer de la valeur pour l'actionnaire par ses capacités à déceler les attraits des unités acquises, à les gérer. Ces unités doivent généralement être sous-évaluées avant la diversification pour que les barrières à l'entrée ne soient pas trop élevées.

Le management par l'analyse de portefeuille marque le pas dans la plupart des pays développés. Les acteurs du marché des capitaux disposent d'informations précises sur les industries attrayantes. La valeur ajoutée apportée par un management performant n'est guère évidente tant il faut connaître les spécificités de l'industrie où l'on s'engage.

L'autonomie laissée aux *SBU* est aussi un principe contestable tant les unités doivent être reliées sur le plan technologique ou en ce qui concerne les canaux de distribution.

1. MICHAEL E. PORTER, « From competitive advantage to corporate strategy. », *Harvard Business Review*, May-June 1987.

Par ailleurs, à partir d'une certaine dimension, la direction générale du groupe n'est plus à même de maîtriser parfaitement la rentabilité des *SBU*. La solution consiste alors à initier des désinvestissements massifs et à limiter les activités à un noyau central : la politique d'ITT, ces dernières années, en est un exemple.

Pour toute cette série de raisons, le management par l'analyse de portefeuille ne paraît pas la meilleure manière de conduire la stratégie d'un groupe diversifié.

La stratégie de restructuration

Une stratégie de restructuration concerne essentiellement les unités acquises issues d'organisations défailtantes ou d'industries en pleine mutation. Le groupe intervient alors pour modifier la stratégie ou introduire une nouvelle technologie. Après assainissement, le groupe revend les unités les plus solides dont les résultats sont positifs pour réduire le coût de l'acquisition. Pour de telles acquisitions, le coût à l'entrée doit être faible et l'avantage apporté perceptible. Il arrive fréquemment que les groupes qui se restructurent profitent des stratégies de portefeuille antérieures. Pour se distinguer de ces dernières, les meilleures entreprises considèrent qu'elles n'acquièrent pas seulement une entreprise mais qu'elles restructurent une industrie.

Dans les deux cas le groupe est essentiellement un sélectionneur, un banquier et un intermédiaire.

Le transfert de compétences

Le transfert de compétences exploite les relations entre les *SBU* et donne un contenu au concept, parfois un peu vague, de synergie. Pour développer des synergies, il faut que les *SBU* ne soient pas seulement en concurrence mais qu'elles coopèrent. Un des moyens de concevoir ces liaisons s'appuie sur la chaîne de valeur. Chaque segment constitue une série d'activités discrètes qui va de la conception à la vente. C'est sur cette chaîne que le *SBU* dégage des avantages concurrentiels. La chaîne de valeur permet deux types de relations entre les *SBU* :

- ▶ le transfert de compétences ;
- ▶ le partage des activités.

Le transfert de compétences est une base solide pour la stratégie d'un groupe diversifié. Chaque *SBU* a une chaîne de valeur spécifique mais il est possible de mettre en commun les compétences acquises entre les *SBU*.

Il faut pour cela qu'ils remplissent trois conditions majeures :

- ▶ les activités sont suffisamment similaires pour que le partage des compétences soit intéressant ;
- ▶ le transfert des compétences doit concerner des activités qui dégagent un avantage compétitif ;
- ▶ les compétences transférées représentent une source significative d'amélioration supérieure aux capacités des concurrents.

Deux entreprises types qui se sont diversifiées en s'appuyant sur le transfert des compétences sont 3M et Pepsico.

Le partage d'activités

Partager les activités consiste à relier sur le terrain les domaines de plusieurs *SBU*. Procter & Gamble emploie un système de distribution et une force de vente commune pour les serviettes en papier et les couches-culottes.

Le partage d'activités dégage un avantage compétitif en diminuant les coûts ou en permettant de se différencier plus encore (exemple : dans le service apporté au client). Mais la mise en pratique est difficile : une analyse du coût et des bénéfices envisageables concernant le partage d'activités doit permettre d'évaluer les synergies possibles. Les économies d'échelle, une utilisation plus efficace des équipements, une meilleure position sur la courbe d'expérience sont ainsi générées. Le coût de la coordination doit être compensé par les avantages retirés. Les développements accélérés de la technologie, la déréglementation et l'accentuation de la concurrence ont multiplié les avantages de partage d'activités. Le groupe doit alors favoriser les mécanismes horizontaux : forte culture d'entreprise, énoncé clair de la mission qui intègre les stratégies des *SBU*, système inventif pour récompenser les résultats positifs.

Figure 199

Choisir une stratégie pour un groupe diversifié requiert un programme d'action spécifique

Programme d'action pour choisir une stratégie

- Identifier les relations industrielles entre les SBU existantes.
- Sélectionner le noyau central qui constitue le métier sur lequel la stratégie de l'entreprise va se fonder.
- Créer les mécanismes horizontaux dans l'organisation pour faciliter les relations à l'intérieur du noyau central et construire la base d'une diversification réussie.
- Mener la diversification en tenant compte des possibilités de partager des activités.
- Poursuivre la diversification en favorisant le transfert des compétences si les possibilités de partager des activités sont limitées ou déjà réalisées.
- Prévoir une stratégie de restructuration si elle coïncide avec les compétences du management ou s'il ne présente pas de bonnes opportunités concernant les liaisons des unités avec le groupe acquéreur.
- Payer à l'actionnaire les dividendes qui correspondent à ceux qu'il dégagerait s'il était gestionnaire du portefeuille du groupe.

Source : Michael Porter.

LE CHOIX DE LA STRATÉGIE D'UN GROUPE DIVERSIFIÉ

Des quatre concepts présentés, peuvent découler des stratégies appropriées à des groupes en voie de diversification.

Porter, après avoir étudié la stratégie et les résultats de nombreuses entreprises, suggère cependant que les activités partagées et les transferts de compétences devraient à l'avenir générer davantage de valeur que la gestion de portefeuille. Il propose, dans ce sens, un plan d'actions (*Figure 199*).

Ainsi, l'approche portérienne souligne les limites de l'analyse de portefeuille en proposant d'autres grilles qui insistent davantage sur les relations entre les *SBU*.

Partie 4

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

D'UN COUP D'ŒIL

LES SEPT DIMENSIONS DE L'ORGANISA- TION

Stratégie

Choix des axes de développement
Action explicitée et résolue

Structure

Des exemples d'entreprises riches d'enseignements
La stratégie conditionne la structure

Système de gestion

Le miroir de l'organisation
Une bonne interaction entre stratégie et systèmes

Culture commune

Quelques valeurs fondamentales...
... diffusées dans l'entreprise grâce à l'exemple

Style de direction

Le comportement de l'équipe de direction...
... véhicule un message symbolique puissant

Ressources humaines

Le management des hommes...
... représente un levier capital
Une attention toute particulière portée aux jeunes embauchés

Savoir-faire

Un domaine lié à la capacité de changement...
... particulièrement critique en cas de diversification

Chapitre 13

Les sept dimensions de l'organisation

« La méthode ne vaut que par l'exécution »

Richelieu

La mise en œuvre d'une stratégie concerne l'ensemble de l'organisation.

Pour comprendre une entité, il est possible de dégager sept variables fondamentales. La stratégie est l'une d'elles et entre en interaction avec les autres.

Figure 200
L'efficacité d'une organisation dépend de sept variables clés

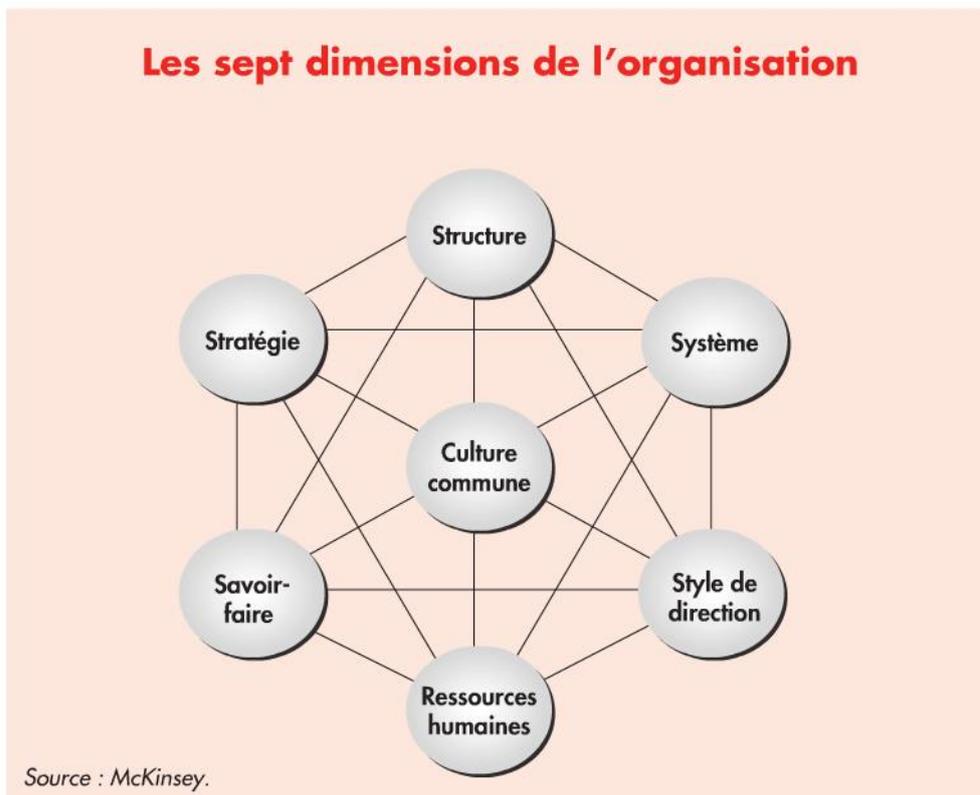
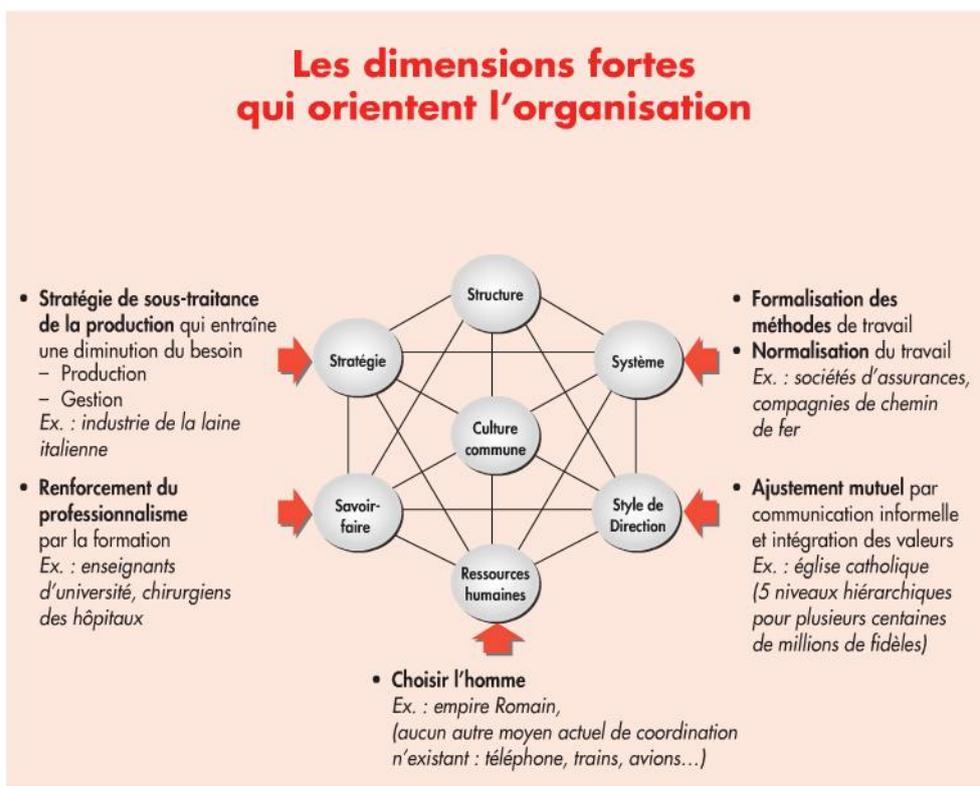


Figure 201
Les dimensions sont en partie substituables



UN MODÈLE À SEPT DIMENSIONS

Ces sept dimensions¹ (*Figure 200*) présentent, comme il apparaît ici, plusieurs caractéristiques importantes. Elles sont :

Multiplés et de nature différente

Leur multiplicité traduit la complexité des problèmes d'organisation, la difficulté de gérer le changement selon les caractéristiques propres de l'entreprise. La division selon sept dimensions permet de segmenter l'organisation en domaines sur lesquels la direction peut intervenir.

En partie substituables les unes aux autres

Certaines variables peuvent en effet se compenser : des valeurs fortes permettent d'alléger les systèmes, de décentraliser la structure.

D'égle importance *a priori*

Aucune variable ne peut être considérée *a priori* comme le levier le plus efficace et on ne peut pas, dans l'absolu, hiérarchiser ces variables par ordre d'importance. Leur importance relative est déterminée selon les organisations et l'instant à laquelle on les étudie.

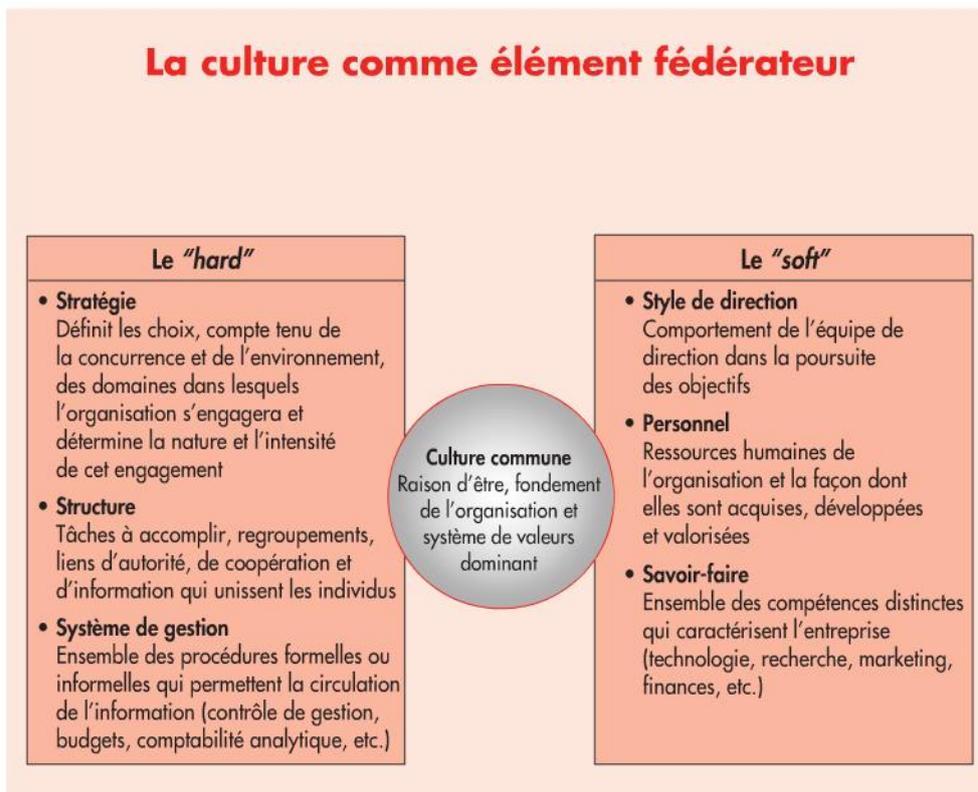
Interdépendantes

L'idée centrale reste qu'il est difficile de faire un progrès significatif sur une variable sans faire évoluer les autres : la structure, les valeurs, les hommes, les compétences doivent changer avec la stratégie (*Figure 201*).

1. En anglais, les 7 S : *Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Savoir-faire* ou *Skills*.

Figure 202

Ces variables, multiples et de nature différente, sont fédérées par la culture



UN INTÉRÊT TRIPLE

L'intérêt de ce modèle pour la mise en œuvre d'une stratégie est triple :

- ▶ **Des variables fondamentales sont clairement identifiées** et on peut tester les points forts et les points faibles d'une organisation à partir de chacune d'elles.
- ▶ **Ce modèle confère une importance égale aux facteurs techniques** (structure, système, stratégie) **et aux facteurs humains** (valeurs, hommes, compétences) qu'il faut être capable de lier lors de la mise en œuvre de la stratégie. La culture commune est un principe fédérateur (*Figure 202*).
- ▶ Le modèle des sept dimensions de l'organisation **introduit une réflexion sur les liaisons, les interdépendances**, qui existent entre les variables.

Grâce à ce système, il est possible de déterminer le levier d'action le plus efficace et de maîtriser le changement en suivant l'évolution de chacune des variables.

Figure 203

Les meilleures entreprises accordent un soin particulier à la mise en œuvre de leur stratégie

Stratégie		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie clairement explicitée, souvent sous forme de vision de l'avenir 	<ul style="list-style-type: none"> • Amazon : offrir le choix le plus large sur terre au prix le plus bas possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier la destination • Focaliser les énergies vers un but • Mobiliser, relever un défi
<ul style="list-style-type: none"> • Choix bien pensé des marchés, à prendre ou à développer et des avantages concurrentiels pour réussir 	<ul style="list-style-type: none"> • McDonald's : le <i>fast-food</i> • Air liquide : les gaz industriels • Swatch 	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir le champ de bataille propice et les "armes les plus favorables" • Ne pas attaquer sur tous les fronts • Concentrer les efforts pour faire basculer l'adversaire
<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies davantage axées sur la création de valeurs (qualité services, innovation...) que sur la réduction des coûts... 	<ul style="list-style-type: none"> • IBM • Mars • LVMH 	<ul style="list-style-type: none"> • "La banalité tue" • Reproduire l'avantage est plus difficile
<ul style="list-style-type: none"> • ... avec une attention particulière portée à la mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • GM avec Saturn 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est la mise en œuvre qui fait la différence

STRATÉGIE

CHOIX DES AXES DE DÉVELOPPEMENT

La stratégie permet de choisir les domaines où l'organisation va s'engager pour se développer, ainsi que la nature et l'intensité de cet engagement selon les **avantages concurrentiels à acquérir ou à accroître**.

ACTION EXPLICITÉE ET RÉVOLUE

En termes de stratégie, les meilleures entreprises se caractérisent par :

- ▶ Une **stratégie clairement explicitée**, souvent formulée en termes de vision de l'avenir. Elle nécessite de :
 - ▶ clarifier la destination, le but à atteindre ;
 - ▶ focaliser les énergies vers ce but ;
 - ▶ mobiliser, proposer un défi à relever à l'intérieur de l'organisation dans son ensemble.
- ▶ Un choix fondé sur une **réflexion approfondie sur les marchés à prendre ou à développer**. Il s'agit pour cela de :
 - ▶ choisir le champ de bataille propice ;
 - ▶ ne pas attaquer sur tous les fronts ;
 - ▶ concentrer les efforts pour bousculer l'adversaire.
- ▶ L'objectif délibéré de **trouver les avantages concurrentiels** pour réussir. Il est alors essentiel :
 - ▶ de choisir les « armes » les plus favorables ;
 - ▶ de déstabiliser en faveur de l'entreprise l'équilibre concurrentiel ;
 - ▶ d'imposer si possible sa « règle du jeu ».
- ▶ Une stratégie davantage **axée sur la création de valeur** (qualité, service, innovation...) que sur la réduction des coûts. Cette démarche repose sur les faits suivants : « La banalité tue » et reproduire l'avantage est plus difficile.
- ▶ Une **attention particulière est apportée à la mise en œuvre** car c'est elle qui fait la différence (*Figure 203*).

Figure 204

La structure des meilleures entreprises est riche d'enseignements

Structure		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Structures entrepreneuriales découpées par "SBU" (<i>Strategic Business Units</i>) largement autonomes 	<ul style="list-style-type: none"> • Carnaud Metalbox • Hewlett-Packard • 3 M • Johnson & Johnson 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabiliser et motiver de petites armées efficaces et adaptables sur des objectifs ambitieux, chaque unité maîtrisant au maximum toutes les fonctions opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> • Légères dans leurs services fonctionnels, et écrasées avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • SAS • Carnaud Matalbox • Lyonnaise des eaux • LVMH 	<ul style="list-style-type: none"> • Éviter la bureaucratie • Faciliter les échanges d'information • Réduire les coûts • Rechercher la cohérence à travers les valeurs partagées et non par les échelons de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Communicantes à travers des réunions formelles et informelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Matra • Accor 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'innovation • Réduire les coûts de coordination
<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatiques avec la mise en place de groupes de projet temporaires pour traiter les problèmes sur plusieurs dimensions (produit/client/marchés/fonctions) 	<ul style="list-style-type: none"> • General Motors • Apple • 3 M • Lyonnaise des eaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître le besoin d'efforts multidimensionnels pour résoudre les problèmes et mettre en œuvre les solutions
<ul style="list-style-type: none"> • Évolutives avec des unités qui se scindent dès qu'elles atteignent une certaine taille 	<ul style="list-style-type: none"> • Schneider Electric • Johnson & Johnson • 3 M 	<ul style="list-style-type: none"> • Briser les habitudes • Petite dimension, source de productivité, motivation et souplesse

Figure 205

Les meilleures entreprises ont mis en place des systèmes de gestion simples permettant un suivi rapide et efficace

Systèmes		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes simples, axés sur le concret, cohérents avec les facteurs clés de succès et la culture commune 	<ul style="list-style-type: none"> • Mérieux : simplicité, pas d'organigramme, peu de paperasse, peu d'administratifs • Procter & Gamble : mémos d'une page • Texas : objectifs concrets "il faut que l'usine se trouve à 75 % de sa capacité avant le 15 mars prochain" 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabiliser • Se concentrer sur l'essentiel
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de gestion simple, rapide et motivant <ul style="list-style-type: none"> – construit aux 3/4 sur des objectifs clés – parfois définis par référence aux meilleurs concurrents – avec diffusion rapide des résultats comparatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Carnaud Metalbox : "Nous voulons devenir l'IBM de l'emballage" 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester réaliste • Se monter exigeant (comparaison aux meilleurs) • Agir et réagir rapidement
<ul style="list-style-type: none"> • Intensité et rôle marqué des communications informelles 	<ul style="list-style-type: none"> • HP : utilisation du prénom • IBM : politique de la porte ouverte 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les échanges entre les différents services • Éviter la paperasserie

STRUCTURE

« L'organisation est une machine à maximiser les forces humaines. »

Peter Drucker

La structure correspond à l'organigramme d'une organisation. Avec elle, se déterminent la division des tâches à accomplir, les liens de coordination, de coopération et d'autorité, les systèmes d'information qui unissent les individus. La structure implique soit une spécialisation, soit une tendance à l'intégration des activités. Elle est centralisée ou décentralisée.

DES EXEMPLES D'ENTREPRISES RICHES D'ENSEIGNEMENTS

« C'est l'écoute du marché qui doit commander la structure de l'entreprise. »

Marc Assa

On observe que les meilleures entreprises se caractérisent par (*Figure 204*) :

- ▶ **Un caractère entrepreneurial et décentralisé** au maximum. Chaque unité maîtrise les fonctions opérationnelles, ce qui a l'avantage de résoudre les problèmes opérationnels au niveau même où ils apparaissent, de développer la capacité d'adaptation et de distribuer clairement les responsabilités.
- ▶ **Une attitude pragmatique.** Elle permet la mise en place de projets temporaires pour traiter les problèmes dans toutes ses dimensions (produit/client/marchés/fonctions). Ceci suppose de remettre en cause les habitudes et de favoriser la petite dimension, source de productivité, de motivation et de souplesse dans l'action.
- ▶ **Une pyramide écrasée.** Le nombre de niveaux hiérarchiques intermédiaires est limité, ce qui permet de faciliter les échanges d'informations entre le haut et le bas, de réduire les coûts et de rechercher la cohérence à travers des valeurs partagées et non par des échelons de coordination.
- ▶ **Une certaine légèreté** en ce qui concerne les services fonctionnels. Ceci représente l'avantage majeur de limiter la bureaucratie.
- ▶ **Une entreprise communicante.** Des réunions formelles et informelles permettent de développer l'innovation et de réduire les coûts de coordination.

LA STRATÉGIE CONDITIONNE LA STRUCTURE

« *La structure de l'entreprise suit sa stratégie.* »

Chandelier

La stratégie par différenciation

Elle réclame une structure souple et décentralisée, qui permet de réagir rapidement aux opportunités. La structure par produits présente ainsi plusieurs avantages :

- clarifier les responsabilités et renforcer la motivation ;
- créer des centres de profit contrôlables ;
- appliquer des politiques diversifiées suivant les produits ;
- éliminer de nombreuses difficultés de coordination ;
- simplifier l'adjonction de nouvelles acquisitions (ou l'élimination d'activités) ;
- favoriser la souplesse de réaction et d'adaptation aux évolutions du marché.

En revanche, certains services vont se retrouver dupliqués et les économies d'échelle sont limitées.

La stratégie de domination par les coûts

Elle nécessite, à l'inverse, des économies d'échelle. Elle correspond davantage à une structure par fonctions qui a l'avantage de favoriser l'expertise, la compétence spécialisée par domaine (Recherche & Développement, marketing, production) et de permettre, dans un environnement stable, une productivité sans doute plus grande. Cependant un tel type de structure ne va pas sans poser quelques problèmes de coordination et réclame souvent l'arbitrage de la direction générale.

La décentralisation par « *business unit* »

Elle doit être conforme à la segmentation stratégique si l'on veut assurer une flexibilité dans l'allocation des ressources et la poursuite d'orientations spécifiques par segment.

SYSTÈME DE GESTION

Le système de gestion représente l'ensemble des procédures, formelles ou informelles, qui permettent à l'organisation de fonctionner au jour le jour et sur l'année (contrôle de gestion, budget, comptabilité analytique, logistique, mais aussi organisation de réunions et de la circulation à l'information).

LE MIROIR DE L'ORGANISATION

Le système est bien souvent le miroir de l'organisation, c'est-à-dire de son formalisme ou de sa flexibilité, de sa capacité à réagir et à innover.

Les entreprises les plus performantes se caractérisent par :

- ▶ Des systèmes formels simples, légers et concrets qui permettent de favoriser :
 - ▶ la responsabilisation de chacun, la clarté, qui facilite la compréhension ;
 - ▶ la concentration sur l'essentiel.
- ▶ Un suivi de gestion efficace, simple et rapide qui est construit sur des objectifs clés, parfois définis par référence aux meilleurs concurrents, avec une diffusion rapide des résultats comparatifs. Il est alors possible de :
 - ▶ rester réaliste ;
 - ▶ se montrer exigeant en se comparant aux meilleurs, stimuler les hommes par des objectifs et des résultats concrets.
- ▶ L'intensité et l'importance des communications informelles. Les informations circulent librement. On peut ainsi :
 - ▶ favoriser les échanges entre les différents services ;
 - ▶ éviter la paperasse.

UNE BONNE INTERACTION ENTRE STRATÉGIE ET SYSTÈMES

Une des étapes de la mise en œuvre consiste souvent à faire coïncider les orientations stratégiques et les données sur les coûts que le système de gestion traite. C'est en particulier le cas lorsqu'il s'agit d'investir sur les segments attractifs.

Mais le système d'information et de gestion est souvent **inadapté à la segmentation** et doit être revu (*Figure 205, page 320*).

Les deux variables, stratégie et systèmes, sont d'égale importance, ce qui veut dire que les cadres de l'analyse stratégique ne doivent pas nécessairement l'emporter pour définir le système de gestion.

Dans la banque, par exemple, le système **est** la stratégie : le développement et la mise en œuvre d'un système comptable particulièrement performant sont une des clés de la stratégie.

CULTURE COMMUNE

« Les entreprises qui réussissent sont celles qui ont une âme. »

Jean-Louis Brault

« La culture d'entreprise se crée ou pas, mais elle ne se décrète pas. »

Serge Weinberg

C'est l'ensemble de la raison d'être de l'organisation, de ses fondements et de ses finalités, les valeurs qui la caractérisent et guident son action. Il s'agit souvent d'aspirations qui n'ont pas été formalisées en tant que telles, mais qui forment le consensus, le climat et l'esprit maison. On peut également y inclure la vision du futur que la direction générale réussit à faire partager à tous les niveaux de l'entreprise et qui se résume parfois en un slogan. Ces idées procurent une solidité, une base de stabilité qui s'accordent avec la dynamique de l'entreprise.

Les entreprises qui réussissent, présentent sur le plan des valeurs plusieurs caractéristiques communes.

QUELQUES VALEURS FONDAMENTALES...

Comme le disait Gérard Mestrallet : *« Il n'y a pas de position durable de leader sans valeurs, sans vision stratégique. »*

Les valeurs sont constamment mises en avant ce qui a pour effet de :

- ▶ focaliser l'attention des responsables sur quelques priorités : la qualité, le service... ;
- ▶ guider les nombreuses micro-décisions prises à tous les niveaux dans le sens souhaité ;
- ▶ motiver davantage les salariés que des objectifs purement financiers ;
- ▶ constituer une « cause » à laquelle chacun peut se dédier.

Figure 206

Les meilleures entreprises affirment des valeurs fortes diffusées par l'exemple des dirigeants

Culture commune		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Affirmation de quelques valeurs fondamentales 	<ul style="list-style-type: none"> • IBM : respect de l'individu • DMC : innovation, service et qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs focalisent l'attention des responsables sur quelques priorités : la qualité, le service... • Elles guident les microdécisions prises à tous les niveaux dans le sens souhaité • Elles sont plus motivantes pour l'ensemble du personnel que des objectifs purement financiers • Elles constituent une "cause" à laquelle chacun peut se dédier
<ul style="list-style-type: none"> • Valeurs diffusées dans l'entreprise grâce à l'exemple des dirigeants et responsables à travers leur action quotidienne 		<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs se transmettent par des actes et non des discours • Elles sont diffusées par des milliers d'actions quotidiennes qui pourraient être jugées insignifiantes

... DIFFUSÉES DANS L'ENTREPRISE GRÂCE À L'EXEMPLE

Les dirigeants et responsables agissent quotidiennement en les appliquant, ce qui a pour effet de :

- ▶ transmettre ces valeurs par des actes et non par des discours, comme le disait Cesare Romiti : « *Du haut en bas de l'échelle sociale, l'exemple est la plus belle forme d'autorité.* » ;
- ▶ traduire ces valeurs en milliers d'actions quotidiennes qui pourraient être jugées insignifiantes si elles n'allaient pas toutes dans le même sens (*Figure 206*).

La stratégie doit correspondre au système de valeurs, aux missions de l'organisation. La stratégie de rupture permet l'entrée d'outsiders sur des marchés en phase de maturité, car les entreprises installées ont du mal à voir les opportunités qui se présentent. Les valeurs de ces entreprises sont confortées par les succès remportés. Le professionnalisme acquis empêche d'envisager une autre manière d'exercer le métier.

Lorsque Dupont a inventé le briquet jetable, il a créé une filiale indépendante pour le développer car les habitudes prises dans la maison mère et les réflexes professionnels acquis auraient entravé le développement de ce nouveau concept, le passage au bas de gamme étant généralement mal perçu dans les entreprises fondées sur le haut de gamme.

L'entreprise a prouvé que : « *Paradoxalement, les sociétés qui se focalisent sur les valeurs, plutôt que sur les profits, finissent par améliorer leurs résultats.* » (Charles Garfield)

Figure 207

Dans les meilleures entreprises les dirigeants se rendent fréquemment sur le terrain et pratiquent la reconnaissance positive

Style de direction		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants jouent sur leur emploi du temps comme d'un levier symbolique puissant 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprises pétrolières performantes : plus de temps consacré aux problèmes de prospection par les dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en évidence les priorités : les actions sont plus parlantes que les mots ; elles sont le reflet des priorités réelles
<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants se rendent régulièrement sur le terrain, dans leurs entreprises ou auprès de leurs clients 	<ul style="list-style-type: none"> Darty : le DG endosse régulièrement la veste des vendeurs ; il est client régulier des magasins du groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir une compréhension claire des problèmes, des données de première main, l'engagement des employés Mettre l'accent concrètement sur ce qui est réellement important Créer des relations décontractées, de confiance et de coopération
<ul style="list-style-type: none"> Les dirigeants privilégient les signes de reconnaissance positifs vis-à-vis de leurs collaborateurs 		<ul style="list-style-type: none"> Obtenir un changement de comportement dans le sens souhaité Renforcer le processus d'engagement

STYLE DE DIRECTION

« *Ce que je sais faire de mieux, c'est faire partager mon enthousiasme.* »

Bill Gates

LE COMPORTEMENT DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION...

Le style de direction illustre le comportement de l'équipe de direction, c'est-à-dire sa manière de poursuivre des objectifs et de soutenir le système de valeurs dominant. Il ne se résout pas à la personnalité des membres de l'équipe dirigeante : il s'agit de comportements, de décisions, de faits, d'emploi du temps. Le style de management est fortement lié à la culture de l'entreprise et il a des retentissements à tous les niveaux de l'organisation, pas seulement au sommet.

Dans les entreprises excellentes, on observe que les dirigeants :

- ▶ Jouent sur leur **emploi du temps** comme d'un levier symbolique puissant, ce qui a l'avantage de mettre en évidence les priorités ; les actions sont plus frappantes que les mots, car elles sont le reflet des priorités réelles.
- ▶ Se rendent régulièrement sur le **terrain**, dans l'entreprise ou chez les clients. Ils peuvent ainsi :
 - ▶ obtenir une compréhension claire des problèmes et des données de première main, ainsi que l'engagement des employés ;
 - ▶ mettre l'accent sur ce qui est réellement important ;
 - ▶ créer des relations décontractées, de confiance et de coopération (*Figure 207*).
- ▶ Privilégient les **signes de reconnaissance positifs** vis-à-vis de leurs collaborateurs, ce qui leur permet :
 - ▶ de renforcer l'engagement du personnel ;
 - ▶ d'obtenir un changement de comportement dans le sens souhaité.

... VÉHICULE UN MESSAGE SYMBOLIQUE PUISSANT

« Rien n'est plus contagieux que l'exemple. »

La Rochefoucauld

La façon dont la direction agit est porteuse d'un message symbolique qui permet de transmettre les objectifs stratégiques de l'organisation avec une grande efficacité. L'attention que la direction va porter sur les objectifs, sa présence sur le terrain, permettent d'allier la stratégie avec la culture de l'entreprise.

Cette coïncidence est particulièrement critique en cas d'acquisition. L'acquisition de Telemecanique par Schneider s'appuyait sur une complémentarité stratégique entre Telemecanique et Merlin Gerin ; mais l'opération s'est trouvée freinée par des problèmes de culture d'entreprise et de style de direction.

RESSOURCES HUMAINES

« Former les hommes, ce n'est pas remplir un vase, c'est allumer un feu. »

Aristophane

LE MANAGEMENT DES HOMMES...

Le personnel de l'entreprise englobe tous ses membres, la manière dont ils sont recrutés, rémunérés, distribués sur l'échelle des salaires et formés. En d'autres termes, il s'agit de la façon dont les ressources humaines de l'entreprise sont acquises, développées et valorisées.

... REPRÉSENTE UN LEVIER CAPITAL

Les entreprises performantes présentent, pour ce qui est des ressources humaines, les caractéristiques suivantes :

Une orientation marquée vers les individus

C'est le meilleur moyen pour obtenir des résultats extraordinaires avec des hommes ordinaires.

Cela implique aussi de jouer sur les individus moyens plutôt que sur les meilleurs, ce qui donne davantage de résultats car ils sont plus nombreux.

Une information largement partagée

Ceci permet aux employés :

- ▶ de contrôler leur travail ;
- ▶ d'ajuster leurs efforts ;
- ▶ de s'identifier à l'entreprise.

Figure 208

Les meilleures entreprises sont forcément orientées vers les individus

Ressources humaines		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation marquée vers les individus 	<ul style="list-style-type: none"> • IBM : respect de l'individu • Mac Donald's : le personnel est un membre de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des résultats extraordinaires avec des hommes ordinaires • Jouer sur les individus moyens plutôt que sur les meilleurs
<ul style="list-style-type: none"> • Information largement partagée 		<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux employés à tous les niveaux de contrôler leur travail, d'ajuster leurs efforts et de s'identifier à l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Efforts de formation intenses 	<ul style="list-style-type: none"> • IBM • Schneider Electric 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmettre les valeurs de l'entreprise • Développer les compétences des individus et de l'entreprise • Maintenir l'unité de l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement individuel reconnu et apprécié 		<ul style="list-style-type: none"> • Susciter fierté et motivation en témoignant reconnaissance, appréciation

Des efforts de formation intenses

L'intérêt est de :

- ▀ transmettre les valeurs de l'entreprise ;
- ▀ développer les compétences des individus et le potentiel de l'entreprise ;
- ▀ maintenir l'unité de l'organisation.

L'engagement individuel reconnu et apprécié

Il s'agit ainsi :

- ▀ de susciter la fierté en appréciant les efforts ;
- ▀ d'encourager la motivation en témoignant de la reconnaissance.

Une attention toute particulière portée à la préparation des futurs managers

Ceci permet de développer, d'enrichir et utiliser une ressource rare : les hommes.

Le soin apporté au suivi de carrière pour les postes à haut potentiel

Il est réalisé au plus haut niveau.

UNE ATTENTION TOUTE PARTICULIÈRE PORTÉE AUX JEUNES EMBAUCHÉS

On ne change pas les hommes et le personnel du jour au lendemain en fonction de la stratégie. On ne transforme pas un gestionnaire en développeur.

C'est pourquoi le lien entre stratégie et personnel se fait souvent au niveau du premier poste d'un jeune manager. Les entreprises excellentes introduisent de jeunes recrutés dans les postes qui vont dans le sens du métier de l'organisation, déterminé par les grandes orientations stratégiques.

Si l'innovation représente un axe stratégique clé, le premier poste d'un jeune à fort potentiel sera par exemple l'introduction d'un nouveau produit sur le marché. Si le marketing est un axe de développement, le jeune diplômé commencera par la vente, etc. (*Figure 208*).

Figure 209

Les meilleures entreprises développent et renforcent « à outrance » leurs savoir-faire

Savoir-faire		
Caractéristiques des meilleures entreprises	Exemples	Avantages généralement admis
<ul style="list-style-type: none"> • Choix des segments de marché dont les facteurs clés de succès correspondent le mieux à ce que l'on sait faire 	<ul style="list-style-type: none"> • SAS : le marché des hommes d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas attaquer sur tous les fronts/ éviter la dispersion des ressources
<ul style="list-style-type: none"> • Développement "à outrance" des compétences clés pour développer des avantages concurrentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Le service IBM • Matra : technologie pointue de l'électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposer sa règle du jeu
<ul style="list-style-type: none"> • Recours aux alliances complémentaires et à la sous-traitance chaque fois que nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Club Méditerranée • Nouvelles Frontières 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des barrières concurrentielles

SAVOIR-FAIRE

« La vraie différence entre succès et échec dans une société peut souvent être retracée à la manière dont l'organisation fait émerger les énergies et les talents de ceux qui la composent. »

Tom Watson

Les compétences caractérisent le savoir-faire d'une organisation et plus particulièrement ce qu'elle est capable de réussir mieux que ses concurrents (technologie, recherche, marketing, finance, etc.). Y participe sa capacité à acquérir les nouvelles compétences nécessaires à son succès.

UN DOMAINE LIÉ À LA CAPACITÉ DE CHANGEMENT...

De ce point de vue, les compétences sont liées à la capacité de changement, donc à la structure et aux systèmes de gestion. Sur le plan du savoir-faire, les entreprises performantes développent particulièrement leur capacité à :

- ▶ Choisir des segments de marché dont les facteurs de succès correspondent le mieux à ce que l'on sait faire pour ne pas attaquer sur tous les fronts et éviter la dispersion des ressources.
- ▶ Développer « à outrance » des compétences clés pour accroître des avantages concurrentiels. Ce qui présente l'intérêt d'imposer sa règle du jeu et de développer des barrières concurrentielles.
- ▶ Recourir aux alliances complémentaires et à la sous-traitance chaque fois que nécessaire (*Figure 209*).

... TRÈS CRITIQUE EN CAS DE DIVERSIFICATION

Le lien entre stratégie et savoir-faire est critique dans le cas d'une volonté stratégique de diversification qui réclame le développement de compétences nouvelles. C'est une tâche délicate que d'abandonner les compétences traditionnelles pour en favoriser de nouvelles. Le problème se pose également quand il s'agit de transformer une organisation fondée sur des compétences techniques et de fabrication en une entité tournée vers le marketing.

D'UN COUP D'ŒIL

L'ÉVOLUTION DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification
budgétaire

Une gestion élémentaire

Une réflexion stratégique réservée
à la direction générale

La planification
financière

Une prévision à plus long terme

Des limitations importantes

La planification
intégrée

Des pressions de quatre ordres

La démarche s'appuie sur un plan
stratégique

Le
management
stratégique

Un processus plus abouti

L'objectif : créer de la valeur

Chapitre 14

L'évolution de la planification stratégique

« La planification stratégique est un processus logique de raisonnement permettant d'identifier un ensemble de manœuvres stratégiques et de choisir celles qui donnent à l'entreprise les meilleures chances d'atteindre ses objectifs et de réaliser sa finalité. »

Michel Montebelo

La planification stratégique se transforme selon l'état de l'art c'est-à-dire selon les outils d'analyse à disposition pour mener un diagnostic stratégique ; mais le moteur majeur de l'évolution tient surtout aux divers types de pressions auxquelles les entreprises doivent répondre.

Les phases d'évolution se différencient essentiellement par la manière dont le système de gestion s'articule avec la visée stratégique et ceci selon :

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

Figure 210
La planification dans les grandes entreprises passe par trois ou quatre phases distinctes

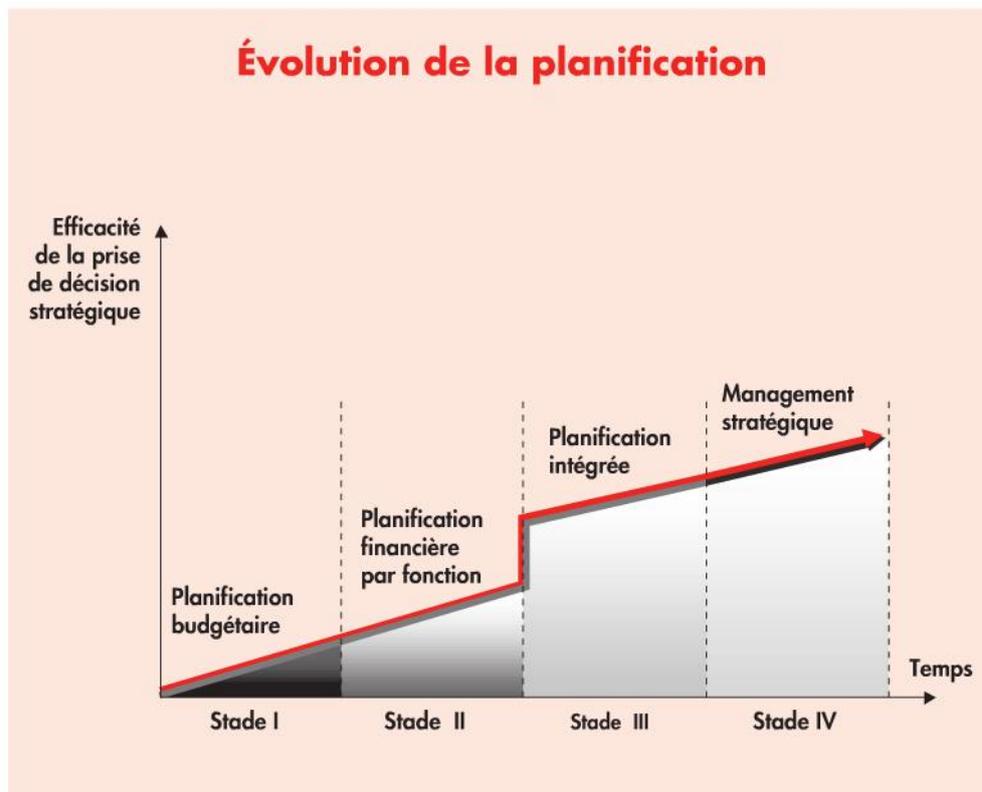
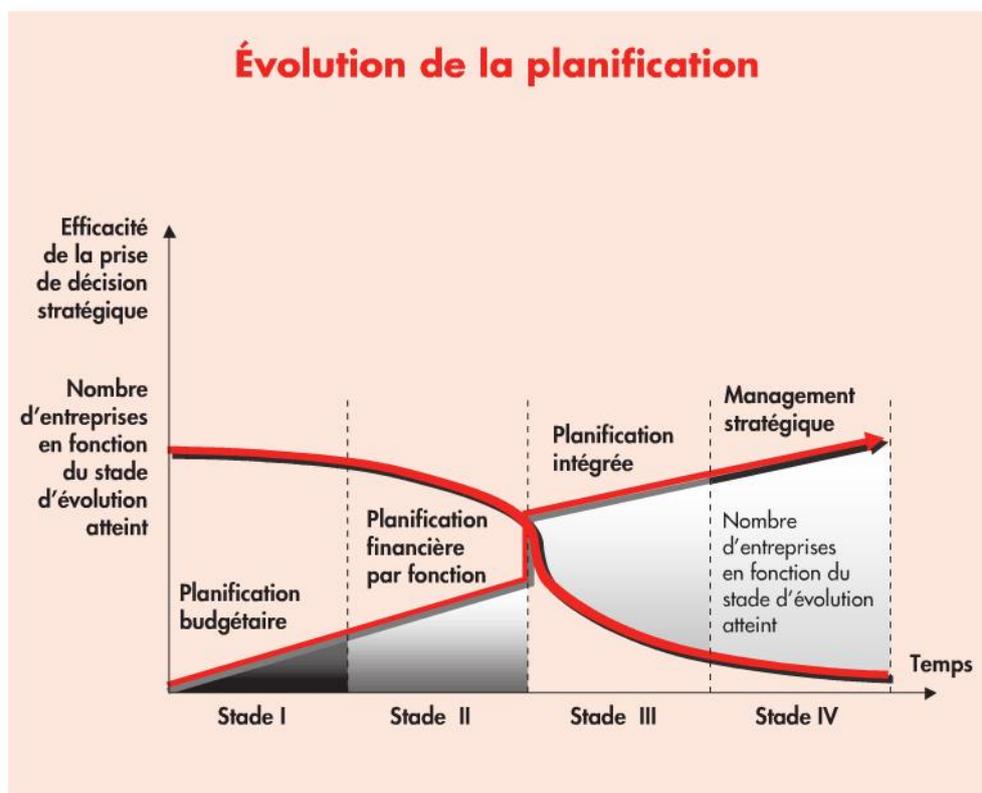


Figure 211
Peu de grandes entreprises ont atteint le 3^e ou 4^e stade



La planification dans les grandes entreprises passe par trois ou quatre phases distinctes :

- ▶ **Planification budgétaire.** Toutes les entreprises, grandes ou moyennes, sont passées par la première phase qui est celle de la planification budgétaire (*Figure 210*).
- ▶ **Planification financière.** La plupart d'entre elles connaissent le deuxième stade, correspondant à la planification financière par fonction.
- ▶ **Planification intégrée.** La différence se fait à partir du troisième stade qui concerne la planification intégrée.
- ▶ **Management stratégique.** Enfin, rares sont celles qui ont atteint le stade du management stratégique ; à ce stade, d'ailleurs, certaines ont même abandonné la formalisation du plan stratégique (et même parfois des budgets, comme Carnaud) pour affirmer clairement qu'elles privilégient la réflexion par rapport au système (*Figure 211*).

LA PLANIFICATION BUDGÉTAIRE

C'est le premier stade de la planification.

UNE GESTION ÉLÉMENTAIRE

La planification budgétaire est un mode de gestion élémentaire fondé sur :

- des budgets annuels ;
- un point de vue strictement comptable, axé principalement sur les coûts, peu sur les marges, pas du tout sur les objectifs ;
- une interaction faible entre opérationnel et fonctionnel.

UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE RÉSERVÉE À LA DIRECTION GÉNÉRALE

Dans un tel mode de fonctionnement, la réflexion stratégique est réservée à la direction générale et les décisions qui en découlent sont :

- essentiellement intuitives : il s'agit d'une « imagination stratégique » ;
- non explicitées ;
- appuyées, en cas d'urgence, sur des études ponctuelles.

Le système de valeurs qui domine alors dans l'entreprise est « Réaliser le budget ».

LA PLANIFICATION FINANCIÈRE

C'est le deuxième stade de la planification.

UNE PRÉVISION À PLUS LONG TERME

La planification financière analyse les fonctions et prévoit à plus long terme.

Le système de gestion présente deux caractéristiques principales :

- ▶ **Un horizon prolongé** à n années en fonction des investissements, grâce à :
 - ▶ des outils de prévision et de projection,
 - ▶ des budgets pluriannuels par fonctions ;
- ▶ **Les questions stratégiques abordées** prenant en compte :
 - ▶ les cycles de vie des produits,
 - ▶ les cycles du cash-flow (marge brute d'autofinancement),
 - ▶ le profit tiré des investissements,
 - ▶ la répartition des ressources (*Figure 212, page 342*).

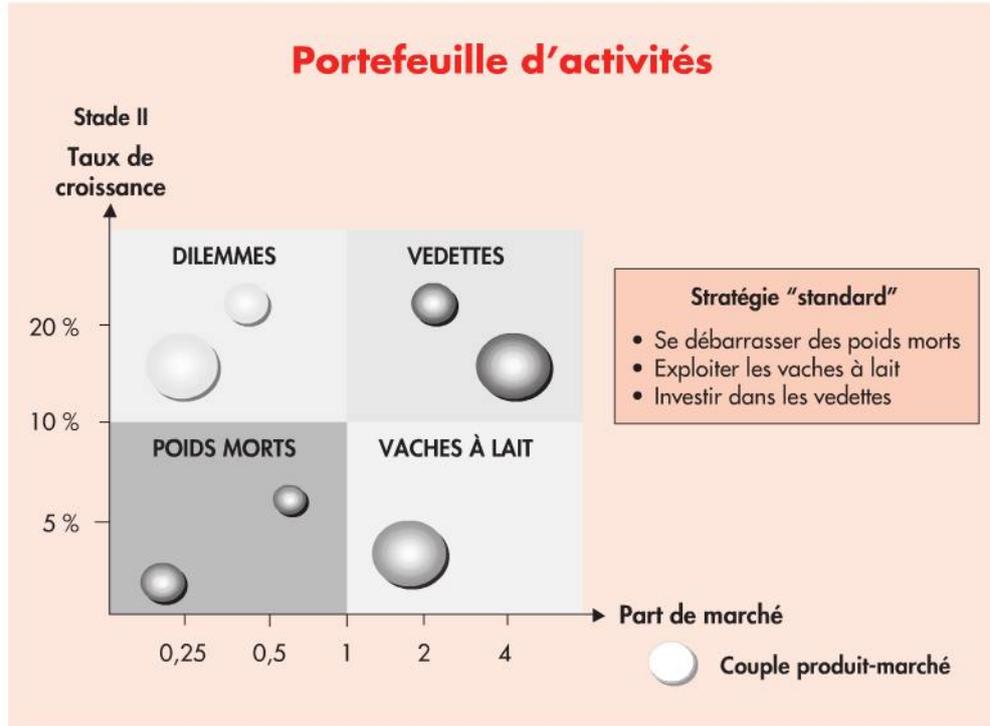
DES LIMITATIONS IMPORTANTES

Cependant, la planification financière présente des limites :

- ▶ les stratégies sont déterministes ;
- ▶ la répartition des ressources est statique ;
- ▶ les opérationnels sont impliqués le moins possible dans la planification,
- ▶ certaines fonctions ne sont pas intégrées (R&D, Marketing).

Le système de valeurs dominant est : « Prédire l'avenir ».

Figure 212
Le plan aborde la question stratégique de la répartition des ressources



LA PLANIFICATION INTÉGRÉE

La planification évolue sous la pression d'une complexité croissante des activités de l'entreprise. Ces pressions expliquent, en grande partie, le bond en avant dans la capacité de planifier que constitue le troisième stade, celui de l'intégration.

DES PRESSIONS DE QUATRE ORDRES

Internes à l'entreprise

Il s'agit :

- ▶ de gérer la taille ;
- ▶ d'organiser la diversité ;
- ▶ de décentraliser.

Technologiques

Il convient alors de :

- ▶ faire face à la rapidité des évolutions ;
- ▶ choisir parmi la multiplicité des choix ;
- ▶ mesurer les coûts du progrès.

Économiques

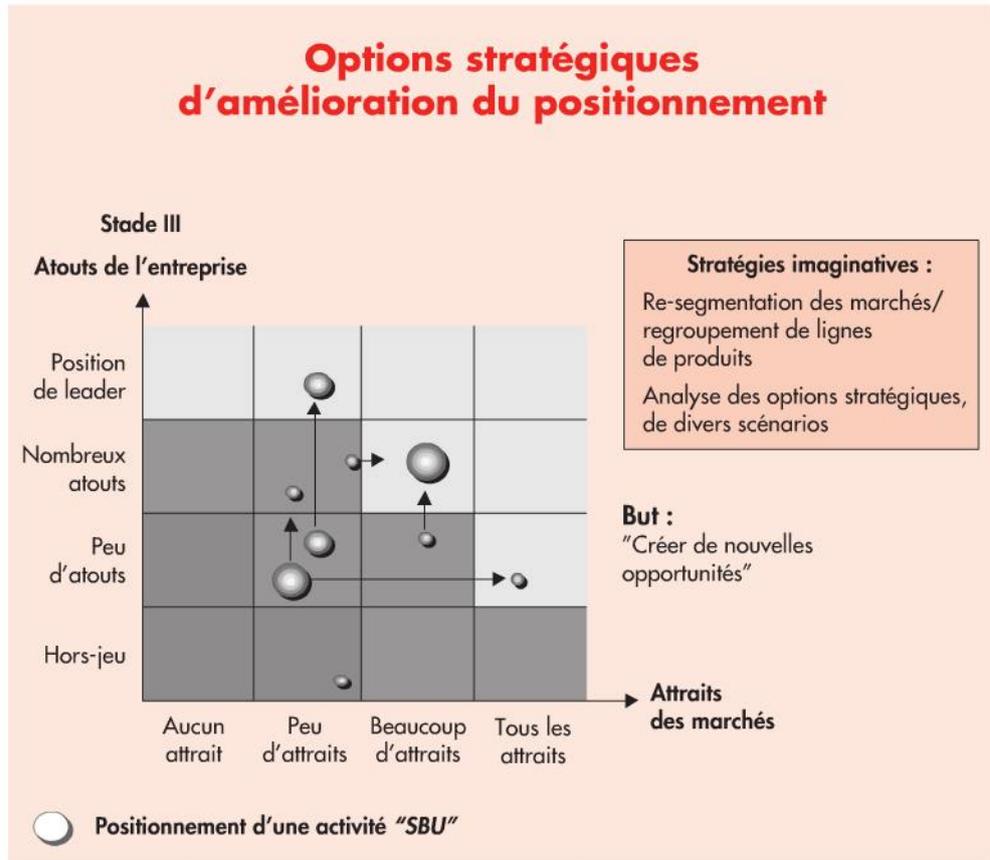
La mondialisation génère :

- ▶ des interdépendances ;
- ▶ des fluctuations monétaires ;
- ▶ des réactions protectionnistes.

Concurrentielles

- ▶ la pression est internationale ;
- ▶ les concurrents sont nombreux et divers ;
- ▶ les enjeux se compliquent.

Figure 213
 La recherche et l'analyse des possibilités d'améliorer le positionnement des activités s'effectuent de manière dynamique



La planification intégrée, véritable révolution culturelle en réponse à cette série de pressions, est fondée sur l'intégration des fonctions. Elles participent toutes au pouvoir de décision en fonction de leur importance pour la réussite de l'entreprise.

LA DÉMARCHE S'APPUIE SUR UN PLAN STRATÉGIQUE

Ce plan est fondé sur quatre axes.

Un diagnostic détaillé

Ce diagnostic évalue :

- ▶ la performance multicritères ;
- ▶ les facteurs clés de succès ;
- ▶ la position concurrentielle ;
- ▶ les stratégies des concurrents.

Des analyses dynamiques

Elles aboutissent à des options stratégiques pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise (*Figure 213*).

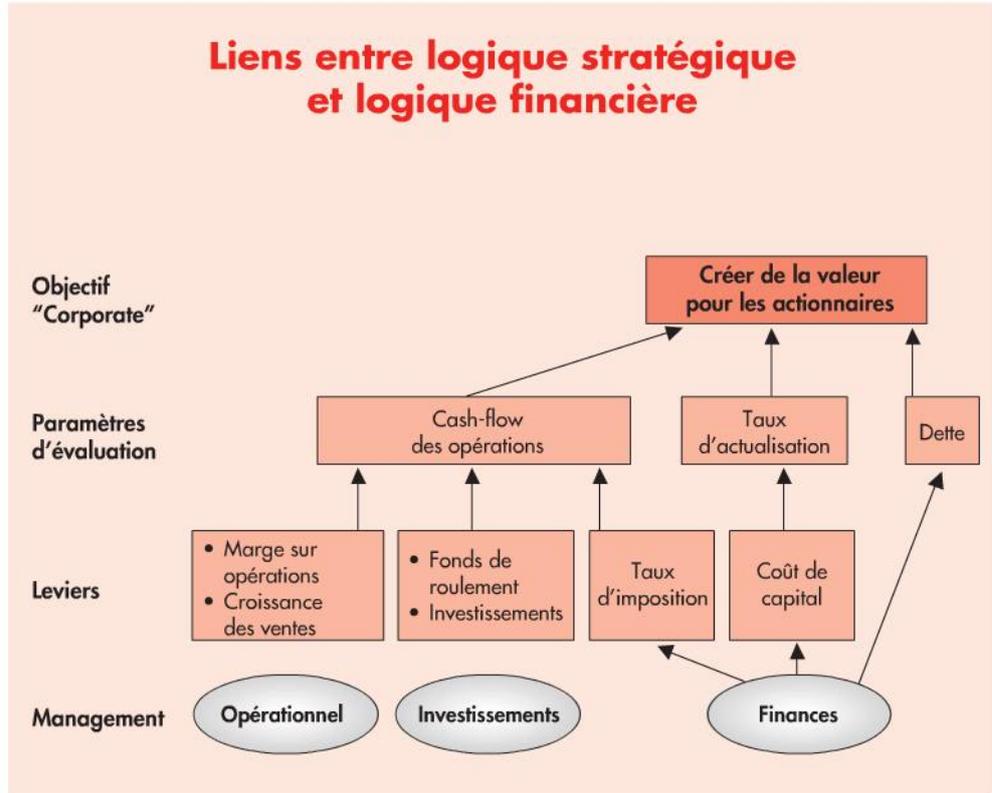
Un développement externe

Ce développement est axé sur la compétition.

Des fonctions intégrées

Elles favorisent des synergies transversales (Technique/Marketing par exemple). Les intégrations avec les opérationnels pour définir la stratégie restent cependant faibles. Le système de valeurs devient alors : « Raisonner stratégiquement ».

Figure 214
L'objectif fondamental est de créer de la valeur



LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

« *Les plans ne sont rien. C'est la planification qui compte.* »

Eisenhower

Dans la planification au stade précédent, le management stratégique représente une évolution plutôt qu'une révolution.

UN PROCESSUS PLUS ABOUTI

Ici, le processus d'intégration est encore plus abouti : la gestion opérationnelle, la gestion financière, la planification stratégique y sont impliquées.

Le management stratégique consiste à :

- ▶ **Lancer une large formation stratégique** dans l'entreprise.
- ▶ **Structurer la planification stratégique** au moyen :
 - ▶ de révisions différenciées,
 - ▶ d'une importance nouvelle accordée au cash-flow à court et à moyen termes,
 - ▶ de négociation des objectifs.
- ▶ **Développer les « incorporels »** :
 - ▶ créer des réseaux d'alliances,
 - ▶ trouver des financements imaginatifs,
 - ▶ introduire un système de motivation encourageant la mise en œuvre de la stratégie.

L'OBJECTIF : CRÉER DE LA VALEUR

Le système repose sur l'idée de « Créer de la valeur » et raccorde logique stratégique et logique financière (*Figure 214*).

D'UN COUP D'ŒIL

L'ORGANISATION DE LA MISE EN ŒUVRE

Un dialogue
récurrent
permet d'équi-
librer la vision
du groupe et
celle des *SBU*

Équilibrer vue d'ensemble et vision
détaillée

Un processus en quatre phases

Les plans
d'action des-
cendent
en cascade

Définir des plans d'action

Relier les plans d'action au budget

Les plans
de l'unité
sont traduits en
programmes
d'actions
individuels

Définir les actions individuelles

Effectuer un bilan de l'activité

Finaliser le PIAP

Chapitre 15

L'organisation de la mise en œuvre

« La plupart des stratégies sont le résultat d'un ensemble de décisions émanant souvent de l'encadrement intermédiaire. »

Patrick Barwise

Le management stratégique repose sur la négociation des objectifs qui permet d'harmoniser la vision d'ensemble, au niveau du groupe, et la vision détaillée, au niveau des *SBU (Strategic Business Units)*.

Ce processus aboutit à des plans d'action réalisables à court et moyen termes jusqu'à s'articuler à la gestion courante et au budget des unités de base de l'entreprise à tous les niveaux.

Pour encourager la mise en œuvre, des plans d'actions individuels sont élaborés, en accord avec les objectifs de l'unité.

Figure 215
Élément clé de la planification stratégique : l'équilibre vision d'ensemble/ vision détaillée

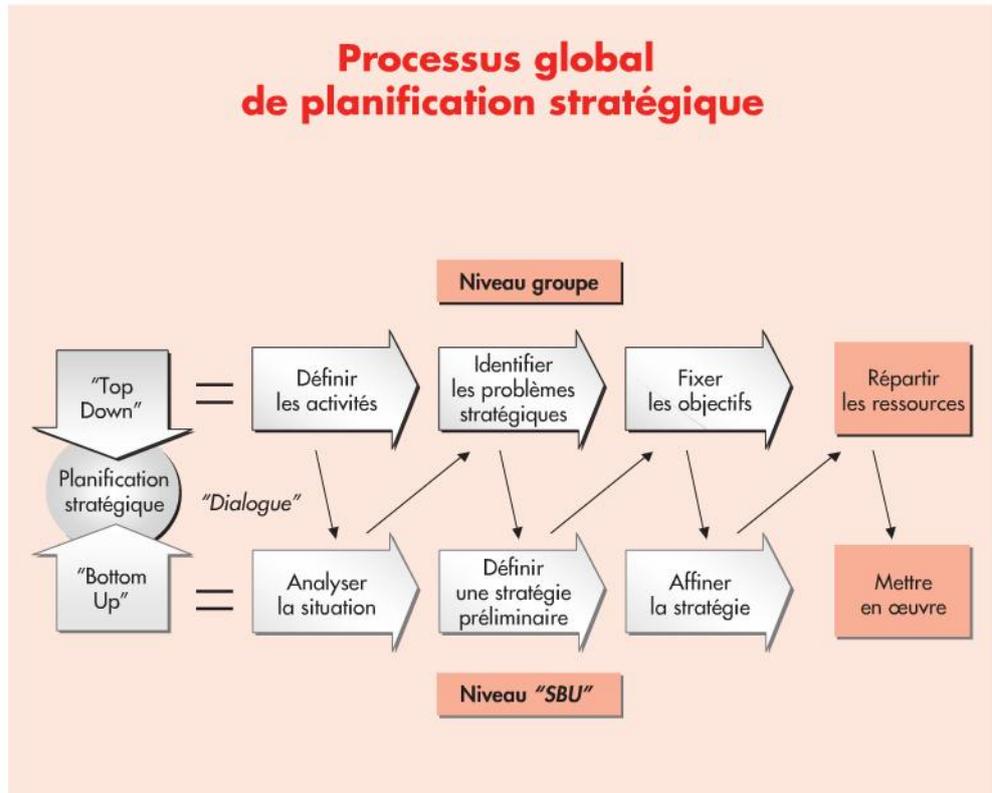
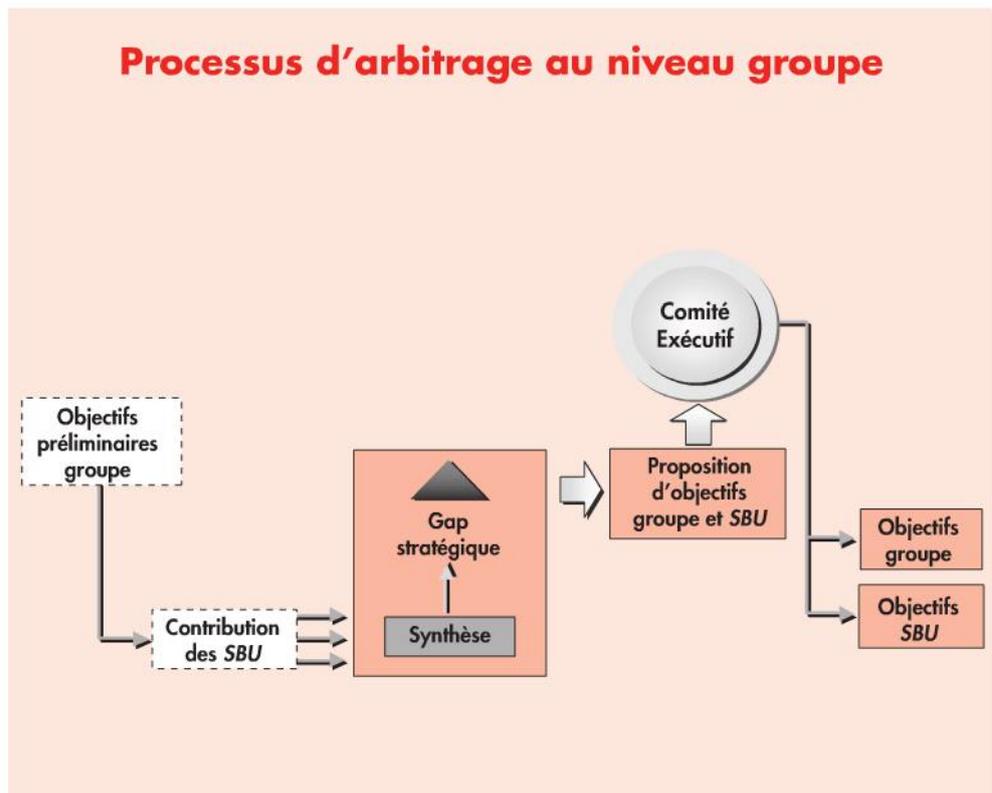


Figure 216
Arbitrer les objectifs généraux du groupe et les objectifs spécifiques des SBU



UN DIALOGUE RÉCURRENT PERMET D'ÉQUILIBRER LA VISION DU GROUPE ET CELLE DES *SBU*

« Lorsque j'étais plus jeune, j'imaginai que les grandes décisions stratégiques de l'entreprise étaient conçues et prises dans une sorte de salle du conseil. Plus tard, j'ai compris que cette salle n'existait pas... Pas un seul homme n'a en tête la stratégie de l'entreprise. En tout cas, moi, je n'en ai jamais rencontré. La stratégie se matérialise simplement dans les décisions que l'on prend. »

J. Brian Quinn

ÉQUILIBRER VUE D'ENSEMBLE ET VISION DÉTAILLÉE

L'élément clé de la planification stratégique consiste à équilibrer, dans la réflexion, la vision d'ensemble que le groupe formule et la vision détaillée que chacun des *SBU* affirment (*Figure 215*).

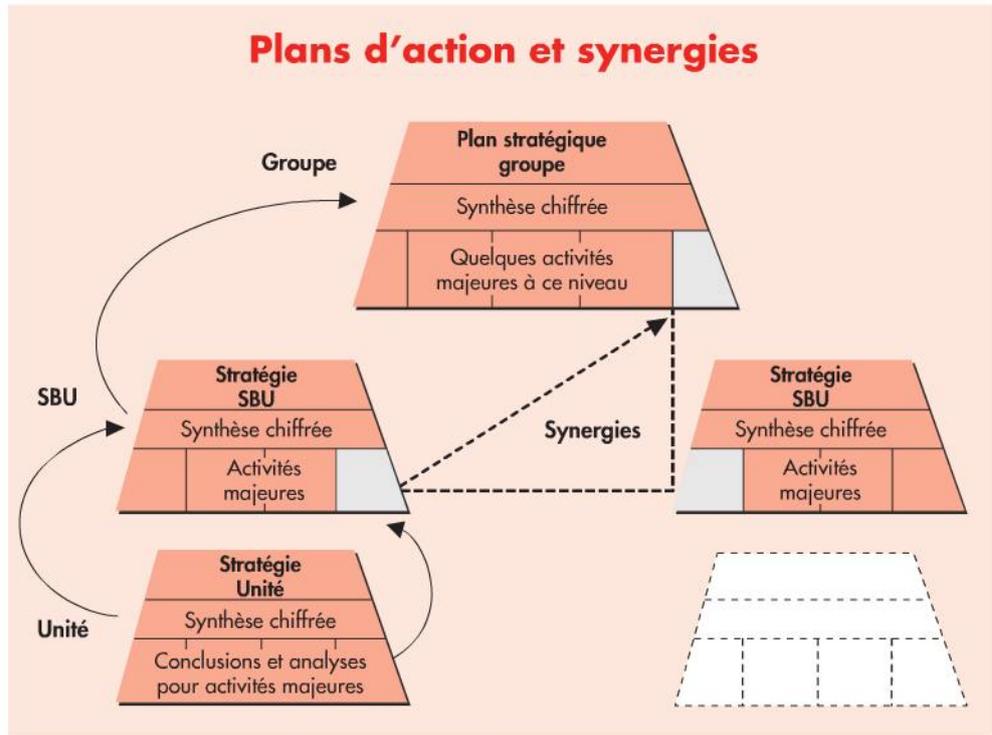
UN PROCESSUS CONCERTÉ ENTRE GROUPE ET *SBU*

Le processus se déroule en quatre phases :

- Le groupe définit les activités et les *SBU* analysent la situation.
- En synthétisant les données issues des *SBU*, le groupe identifie les problèmes stratégiques, puis les *SBU* définissent chacun une stratégie préliminaire.
- Lors de la troisième phase, le groupe fixe les objectifs et les *SBU* affinent leur stratégie. C'est là qu'ont lieu les principaux arbitrages (*Figure 216*).
- Enfin le groupe répartit les ressources et la mise en œuvre de la stratégie, négociée et argumentée tout le long de la demande, prend effet.

Figure 217

Les plans d'action sont d'abord formulés en cascade, les synthèses et les synergies remontent ensuite



LES PLANS D'ACTION DESCENDENT EN CASCADE

Pour assurer la réussite de la mise en œuvre, il faut parvenir à assurer la cohérence et l'articulation à tous les niveaux de l'organisation, mais aussi à faire coïncider des objectifs à long, à moyen et à court termes.

DÉFINIR DES PLANS D'ACTION

Le groupe définit des axes stratégiques majeurs qui intègrent l'ensemble des activités du groupe ainsi que les nouvelles orientations concernant la politique de développement international et les défis humains et sociaux.

Mais le plan stratégique du groupe permet à la direction générale de se former une **perspective d'ensemble** et d'avoir une connaissance des problèmes et des activités majeures pour le groupe et pour chaque *SBU*.

Le plan d'action concerne uniquement les problèmes stratégiques fondamentaux du groupe, formulés sous forme de synthèses chiffrées (*Figure 217*).

Le plan d'une *SBU* ou POLT (plan d'orientation à long terme) prend en compte l'impact et le coût à court terme des stratégies retenues ainsi que les éléments de rentabilité intégrant les synergies entre les différents *SBU*. Mais le POLT regroupe les seuls éléments nécessaires à la prise de décision pour atteindre les objectifs spécifiques de la *SBU* et contribuer aux axes stratégiques majeurs du groupe.

Le plan des unités (départements, secteurs), pour mettre en œuvre les stratégies retenues, se concentre sur les produits ou les services majeurs en :

- ▶ intégrant des facteurs externes ;
- ▶ prenant en compte l'ensemble des moyens fonctionnels requis pour mettre en œuvre des stratégies (exemple : R & D, Commercial) ;
- ▶ évaluant l'impact social et humain de ces stratégies.

RELIER LES PLANS D'ACTION AU BUDGET

Il s'agit d'élaborer des programmes d'action à court terme et les budgets correspondants avec le souci de mettre en œuvre les stratégies retenues.

Le principe directeur, sur lequel cette démarche est fondée, consiste à réagir en souplesse, c'est-à-dire à préparer des réponses stratégiques face aux aléas de la conjoncture et aux opportunités majeures, sans remise en cause fondamentale des objectifs à long terme.

Au niveau du groupe, il s'agit de se réserver la possibilité de moduler l'engagement financier en fonction des réalisations actuelles et des prévisions à court terme, sans bouleverser les objectifs à long terme.

Pour évaluer les résultats et gérer l'ensemble du groupe avec un langage commun il est important de :

- ▀ faciliter la consolidation des éléments des *SBU* ;
- ▀ comparer les résultats prévisionnels entre *SBU*, notamment en ce qui concerne l'allocation des ressources ;
- ▀ dégager des résultats économiques qui prennent en compte les synergies entre *SBU*.

Pour assurer la cohérence des programmes d'actions à court terme et des budgets avec les axes stratégiques majeurs, il convient :

- ▀ de tenir des budgets d'investissement en phase avec les problèmes d'investissements du plan stratégique ;
- ▀ de raccorder les budgets d'exploitation avec les objectifs de la première année du plan stratégique ;
- ▀ d'inscrire le programme d'action annuel dans les plans stratégiques à long terme.

Au niveau des *SBU* et des unités, il est nécessaire de prévoir, pour les activités majeures, des plans stratégiques de rechange ou des plans à engagement progressif, en fonction des résultats obtenus à court terme.

Il est nécessaire de :

- ▀ faciliter la consolidation des résultats des unités ;
- ▀ comparer les résultats futurs entre unités, notamment en ce qui concerne l'allocation des ressources.

En outre, des programmes d'actions à court terme établis par le contrôle de gestion doivent être évalués en fonction des objectifs stratégiques des *SBU*.

LES PLANS DE L'UNITÉ SONT TRADUITS EN PROGRAMMES D' ACTIONS INDIVIDUELS

« Une fois de plus, je mesurais les avantages qu'il y a à se comporter à la manière d'une petite entreprise. Donner de la visibilité à un projet prioritaire, y faire travailler des hommes fantastiques et leur allouer un budget généreux – telle est et reste la meilleure recette. »

Jack Welch

Parallèlement à un processus de formation qui permet aux responsables des unités de maîtriser les éléments essentiels de la réflexion stratégique, il est souhaitable que la mise en œuvre se traduise par des programmes d'actions qui engagent personnellement chacun des cadres de l'entreprise.

Tel est le cas du PIAP (programme individuel d'actions prioritaires) qui doit s'articuler avec le plan d'actions prioritaires de l'unité, lui-même fondé sur les plans des *SBU* ou *POLT*. La démarche se déroule en trois phases.

DÉFINIR LES ACTIONS INDIVIDUELLES

Durant la première phase, chaque cadre doit :

- ▶ **Identifier**, dans le plan d'actions et le budget de l'unité, ce qui relève de la responsabilité de son équipe en se posant les questions suivantes :
 - ▶ Quel est le rôle des services que je dirige dans la réalisation de cette action ?
 - ▶ Quel objectif de résultat peut-on se fixer ?
 - ▶ Qui devra participer à la réalisation de cette action pour qu'elle aboutisse ?
 - ▶ Quels moyens devront nécessairement être mis en œuvre pour la réaliser ?
- ▶ **Choisir** ensuite les actions les plus appropriées grâce à l'analyse des sensibilités (chemin critique) et à l'analyse des risques.
- ▶ **Préciser** les actions qui incombent personnellement au responsable de l'entité en distinguant les tâches à accomplir et les travaux à déléguer ou qui sont du ressort des collaborateurs.

Figure 218

Les plans de l'unité sont traduits en programmes d'actions personnelles

EXEMPLE		
Programme individuel d'actions prioritaires		
Actions/étapes	Objectifs de résultats	1° échéance de suivi
Actions à caractère technique ou économique Actions commerciales pays <ul style="list-style-type: none"> • Portugal : Effectuer 5 visites en clientèle clé avec l'équipe locale • Israël : Pour lancer l'Ase, aider le responsable local à mettre en place la nouvelle organisation Négocier avec l'équipe de direction pour obtenir l'autonomie des vendeurs pharma. • ... Réduction du découvert clients <ul style="list-style-type: none"> • Israël : Mettre en place le système de relance systématique • ... 	Mex 04 + 0,6 MF Mars Mex 04 + 0,6 MF < 90 jours	Juillet Juin
Action d'évolution de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> • Rendre opérationnelle avant juin l'entrée en interaction direct des commandes sur Épure 	Non quantifiable	Juin
Action de gestion et développement personnel <ul style="list-style-type: none"> • Organiser le départ et le remplacement de Monsieur X • ... 		Novembre
Action de perfectionnement et développement personnel <ul style="list-style-type: none"> • Assumer pendant toute l'année 2004 les fonctions de chef de produit Ase • Assumer la fonction de chef du projet "Mise en place du système Palmarès produits/pays/clients" 	Non quantifiable	Décembre Juin

EFFECTUER UN BILAN DE L'ACTIVITÉ

La deuxième phase consiste à effectuer un bilan de l'entité dont on est responsable pour définir les actions à entreprendre. Il s'agit alors :

- d'analyser la performance de l'entité supervisée ;
- d'évaluer son coût, son efficacité et son mode de fonctionnement ;
- de mesurer les performances de ses collaborateurs et leur développement professionnel ;
- d'examiner son propre développement professionnel.

FINALISER LE PIAP

Enfin il s'agit de finaliser le PIAP, c'est-à-dire :

- de formuler une synthèse des différentes actions par domaines et de hiérarchiser les actions ;
- d'apprécier les difficultés de réalisation et les moyens nécessaires ;
- de fixer des objectifs et de préciser l'appui nécessaire ;
- de se concerter avec son supérieur et ses collaborateurs pour ajuster les programmes respectifs de chacun (*Figure 218*).

En conclusion

« La prise de décision stratégique est le sine qua non de la réussite du management. Pourtant, la plupart des processus formalisés de planification stratégique constituent un exercice coûteux et démoralisant. Et la plupart des plans stratégiques générés par ce processus sont sans valeur. »

Lou Gerstner

S'il faut en croire Lou Gerstner, l'un des principaux développeurs des concepts de planification stratégique chez McKinsey¹, la plupart des lourds processus développés dans les grandes entreprises pour planifier leurs activités sont coûteux et sans valeur.

Mais cela ne veut pas dire que l'exercice de réflexion en lui-même le soit aussi, bien au contraire. Sinon Gerstner n'aurait pas réussi à redresser IBM magistralement comme il l'a fait.

Ce que cela signifie, c'est qu'il ne faut pas que le processus mécanique de planification fasse perdre de vue l'objectif fondamental du manager, qui est de penser et d'agir en termes stratégiques. Comme le disait Alfred Sloan, il faut aussi toujours garder une part d'intuition.²

En rédigeant cet ouvrage, notre seul souci a été d'apporter aux lecteurs un ensemble de méthodes concrètes et pratiques pour les aider, les guider et faciliter leur réflexion, et non pour les aider à « construire des plans ».

1. Et futur président d'IBM.

2. « *Le dernier acte de tout jugement ayant trait aux affaires est toujours intuitif.* »

APPENDICE

- ▶ Exemples de facteurs clés de réussite
- ▶ Glossaire
- ▶ Bibliographie
- ▶ Index

Exemples de facteurs clés de réussite

AIDE À L'IDENTIFICATION

La liste qui suit est donnée à titre indicatif pour aider à identifier les facteurs clés de réussite.

Structure de l'industrie

- ▶ **Taille**
 - ▶ Taille critique ;
 - ▶ Faible.
- ▶ **Internationalisation**
 - ▶ Expérience internationale ;
 - ▶ Implantation sur marché(s) clé(s) ;
 - ▶ Implantation mondiale.
- ▶ **Accords**
 - ▶ Contrats entre firmes complémentaires ;
 - ▶ Système verrouillé.

Marché

- ▶ **Produits**
 - ▶ Qualité ;
 - ▶ Prix ;
 - ▶ Spécialisation ;
 - ▶ Renouvellement ;
 - ▶ Gamme étendue.
- ▶ **Clients**
 - ▶ Pénétration sélective ;
 - ▶ Connaissance particulière d'un segment clé ;
 - ▶ Pénétration tous segments.

► Distribution

- Circuit supérieur ;
- Internet.

► Usage du produit

- Capacité à développer de nouveaux usages ;
- Effet de gamme.

► Base de la décision d'achat

- Prix compétitifs ;
- Service supérieur ;
- Notoriété de la marque ;
- Qualité supérieure.

Facteurs économiques**► Investissement**

- Procédés performants ;
- Tailles optimales ;
- Sites plus importants.

► Coûts/volume

- Coûts de fabrication compétitifs ;
- Gros volumes/coûts faibles ;
- Petits volumes/coûts élevés.

► Intégration

- Contrôle des matières premières ;
- Contrôle des débouchés.

► Personnel

- Main-d'œuvre hautement qualifiée ;
- Cadres de valeur.

► Gestion

- Qualité de la gestion ;
- Outsourcing.

Technologie

► Recherche

- Recherche fondamentale supérieure ;
- Recherche orientée par le marché ;
- Bonne exploitation des résultats.

► Licences/brevets

- Possession des meilleures licences ;
- Protection par brevets.

► Technique

- Maîtrise continue d'une technologie délicate.

EXEMPLES DANS DIFFÉRENTES INDUSTRIES

Les quelques exemples ci-après ont été rencontrés par les auteurs au cours de leur carrière. Ils sont donnés à titre purement indicatif et peuvent avoir fortement évolué au cours des dernières années.

Grande distribution alimentaire

- Taille de la chaîne (pouvoir de négociation) ;
- Développement de marques de distributeurs ;
- Emplacement des implantations ;
- Rotation des stocks.

Habillement

► Fabrication

- Créativité pour s'adapter aux tendances de la mode ;
- Flexibilité de l'outil de production et rapidité de réaction ;
- Maîtrise des coûts ;
- Contrôle/intégration de la distribution.

► Distribution

- Notoriété, puissance de la marque ;
- Intégration amont (bureau de style) ;
- Implantation et gestion du réseau.

Informatique

► Logiciels

- Innovation dans la création de logiciels répondant à des besoins nouveaux ;
- Solutions logicielles globales, ouvertes aux échanges de données ;
- Imposition de ses propres standards.

► Services informatiques

- Positionnement dans des métiers à revenus récurrents (ex. : infogérance) :
- Connaissance des métiers de ses clients, et développement de pôles de compétences à l'interne pour cibler l'offre client ;
- Développement d'une offre globale, des services en amont à l'après-vente.

Nutrition animale

► Additifs (ex.: acides aminés, vitamines...)

- Développement imaginatif pour « débanaliser » les produits ;
- Assistance spécifique aux clients sur la formulation des produits de nutrition, aide à la mise en place et formation des responsables ;
- Distribution à l'échelle mondiale ;
- Programmation des investissements de capacité.

Parfumerie et Cosmétiques

- Capacité d'innovation de molécules et principes actifs et créativité pour les parfums ;
- Capacité à financer des campagnes de lancement importantes ;
- Maîtrise de la logistique.

Pétrole

- Recherche et diversification des sources ;
- Taille ;
- Marketing sélectif international.

Pharmacie humaine

► Spécialités éthiques nouvelles

- Focalisation sur un petit nombre de domaines thérapeutiques ;
- Capacité de R&D permettant de développer des molécules à fort potentiel (les *blockbusters*¹) et surface financière ;
- Capacité de lancement rapide à l'échelle mondiale grâce à ses propres implantations ou grâce à des accords.

► Produits anciens

- Développement de nouvelles indications et formes galéniques ;
- Procédés de fabrication au meilleur coût.

► Produits OTC

- Disponibilité de molécules pouvant passer sur ce segment ;
- Notoriété de la marque et capacités de marketing grand public.

Pharmacie vétérinaire

- **Animaux de compagnie** : similaire aux facteurs clés de pharmacie humaine ;

► Animaux d'élevage

- Capacité à développer des molécules ou vaccins répondant aux grands types de fléau de l'élevage (ex. : fièvre aphteuse) ;
- Mise au point de procédés de fabrication permettant un prix de revient minimum par tête ;
- Capacité de commercialisation à l'échelle mondiale.

Produits phytosanitaires

► Produits nouveaux

- Effort efficace de recherche pour développer de nouvelles molécules et/ou de nouvelles formulations à fort potentiel et respectant l'environnement ;
- Compréhension intime du marché agricole et effort commercial efficace ;
- Capacité à fournir à l'utilisateur un service poussé de conseil ;
- Exploitation rapide à l'échelle mondiale, directement ou à travers des licences.

1. Spécialités représentant plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires par an.

Produits chimiques

► Grands intermédiaires

- Accès aux matières premières à faible coût ;
- Sélection des procédés de fabrication et des tailles d'usines les plus économiques ;
- Débouchés assurés garantissant des volumes importants ;
- Localisation géographique stratégique des implantations ;
- Timing des investissements.

► Molécules banalisées

- Concentration sur les produits et les clients les plus rentables à moyen terme ;
- Contrôle serré des coûts de production et de vente ;
- Exploitation maximale des sous-produits ;
- Programmation efficace de la production et bonne gestion des stocks ;
- Effort commercial agressif, allié à un service supérieur.

► Matières plastiques

- Focalisation sur les spécialités les plus rentables et les marchés en croissance ;
- Mise au point de produits nouveaux en relation avec les besoins de la clientèle ; service technique d'application efficace ;
- Accès aux matières premières (résines) à prix compétitifs ;
- Sélection des procédés de fabrication et des tailles d'usines les plus économiques ;
- Choix du moment des investissements dans la vie des produits ;
- Effort commercial agressif pour développer le volume.

► Produits de spécialités

- Relations étroites avec les industries clientes (ex. : pharmacie, parfumerie, cosmétologie... ;
- Esprit d'innovation (et flair) pour développer de nouvelles formules ;
- Connaissances techniques pointues dans les synthèses organiques complexes ;
- Niveau de qualité élevé.

Sidérurgie

- ▶ Fils acier courants : Prix.
- ▶ Fils acier de qualité : Qualité et prix.

Télécommunications

▶ Téléphonie fixe

- ▶ Prix compétitifs ;
- ▶ Fiabilité du réseau ;
- ▶ Offre de services associés (ADSL, télévision...) ;
- ▶ Pour les entreprises : offres spécifiques adaptées.

▶ Mobiles

- ▶ Prix compétitifs ;
- ▶ Capacité d'investissement en infrastructures ;
- ▶ Capacité à fidéliser sa clientèle ;
- ▶ Offre rapide des nouveautés technologiques (SMS, MMS...)

Textile

▶ Fibres chimiques

- ▶ Produits compétitifs (qualité/prix) ;
- ▶ Courant continu d'innovation par le développement de produits, de tissus et de tricots neufs (pour habillement, maison, industrie) ;
- ▶ Effort commercial efficace orienté vers les applications finales ;
- ▶ Service supérieur à la clientèle (livraison, service technique, aide commerciale, réponse aux questions...) ;
- ▶ Coûts de fabrication bas, en particulier pour les produits anciens ;
- ▶ Augmentations de capacité bien planifiées, échelonnées suivant le développement des marchés et les décisions stratégiques des priorités et d'équilibre entre les fibres.

▶ Grands intermédiaires

- ▶ Accès aux matières premières à prix bas et constant ;
- ▶ Sélection des procédés de fabrication et des tailles d'usine les plus économiques ;
- ▶ Débouchés assurés pour garantir des volumes importants ;

- ▶ Localisation géographique stratégique des installations ;
- ▶ Choix du moment des investissements dans la vie des produits.

Tourisme

▶ Tour-opérateurs

- ▶ Positionnement sur les destinations porteuses ou politique de niche sur destinations peu fréquentées ;
- ▶ Présence sur Internet ;
- ▶ Puissance d'achat et capacité de négociation ou intégration sur la chaîne de valeur ;
- ▶ Couverture des risques (change, carburants...).

▶ Agences de voyages

- ▶ Spécialisation sur les destinations porteuses et parfaite connaissance de l'environnement local ;
- ▶ Capacité à proposer une large gamme de services (voyages organisés en groupe, voyages à la carte, courts séjours, voyages individuels...) ;
- ▶ Offre complète, incluant tous les services connexes (assurances, locations de voitures, visites et excursions...) ;
- ▶ Réactivité et capacité à trouver les réservations désirées ;
- ▶ Capacité de fidélisation de la clientèle.

▶ Transport aérien

- ▶ Choix des routes et obtention des slots ;
- ▶ Négociation des tarifs ;
- ▶ Planification des achats d'avions ;
- ▶ Déploiement de la flotte ;
- ▶ Maîtrise des coûts.

Transport routier de marchandises

- ▶ Capacité logistique (gestion de flux complexes) ;
- ▶ Optimisation du taux de remplissage des camions (en particulier : fret retour) ;
- ▶ Fiabilité et qualité de service ;
- ▶ Diversification des clientèles (compensation des cycles) ;
- ▶ Dimension européenne.

Glossaire

Actif client

Portefeuille de clients avec lesquels une entreprise bénéficie d'une relation durable et auxquels elle consacre ses efforts, en visant à créer et distribuer de la valeur.

Alliance stratégique

Association entre deux ou plusieurs entreprises. L'objectif d'une telle alliance peut être de développer une nouvelle activité, s'introduire sur de nouveaux marchés, résister à l'attaque d'un concurrent commun, etc.

Analyse concurrentielle

Analyse des atouts et faiblesses relatives des principaux concurrents d'une activité pour comprendre les principales forces de la concurrence et identifier les options stratégiques de l'entreprise.

Analyse de la valeur

Méthodologie permettant d'obtenir les meilleurs résultats économiques en ajustant les performances des produits aux besoins des clients, et en utilisant les ressources financières, techniques et en temps, juste nécessaires pour y parvenir.

Analyse stratégique

Science de la conduite d'une entreprise à long terme grâce à une réflexion stratégique formalisée. Elle consiste à analyser en détail la position de l'entreprise dans son environnement concurrentiel et à identifier des actions permettant de combler l'écart entre la situation prévisible et la situation voulue de l'entreprise.

Atouts d'une entreprise

Capacité de l'entreprise à réussir dans un segment stratégique donné, grâce à sa maîtrise des facteurs clés de succès.

Attrait d'un segment

Valeur ou intérêt (rentabilité, croissance...) intrinsèque d'un segment stratégique.

Avantages concurrentiels

Avantages déterminants d'une entreprise par rapport à ses concurrents dans le même secteur stratégique.

Axes stratégiques

Choix et orientations découlant de la stratégie.

Barrières à l'entrée

Obstacles rendant l'accès à un secteur difficile ou coûteux.

Benchmarking

Processus continu d'évaluation des produits, services, méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux ou des entreprises leaders dans leur secteur.

Business

En anglais, ensemble d'activités constituant un segment stratégique.

Business model

C'est la description, pour une entreprise, des mécanismes qui lui permettent de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients et sa chaîne de valeur (interne et externe), puis de capter cette valeur pour la transformer en profits.

Il répond concrètement aux questions suivantes : « qui sont mes clients ? En quoi l'entreprise leur apporte-t-elle une valeur réelle et perçue ? Comment l'entreprise produit-elle le bien/service porteur de valeur pour le client et à quel coût ? Comment génère-t-elle de la rentabilité en captant une partie de la valeur créée ? »

Canevas stratégique

Description résumée de la stratégie de l'entreprise sous forme séquentielle : mission, objectifs stratégiques, options stratégiques, plans d'action, plans de rechange...

Particulièrement utile à la communication.

Chaîne de valeur

Suite des étapes d'élaboration d'un produit, depuis la matière première jusqu'à la vente et même l'après-vente.

Choix stratégique

Modification de la position stratégique à la suite d'une décision stratégique.

Cible

Objectif spécifique et quantifié à atteindre comme résultat d'un programme d'action dans une période donnée. Par exemple : niveau de ventes par catégorie de produits, date d'achèvement, réductions des coûts, niveau de service client...

Compétences clés

Assemblage unique de savoir-faire et d'expertise, long à construire, difficile à imiter. Il est issu de l'apprentissage collectif et inscrit dans les processus organisationnels. Transverses aux différentes entités d'un groupe, les compétences clés sont une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation

Contexte concurrentiel

Ensemble des variables caractérisant l'environnement économique de l'entreprise dans un segment stratégique donné.

Courbe d'expérience

Effet d'expérience représenté sous forme graphique (généralement une droite ou une succession de segments de droites).

Coût de transfert

Ensemble des dépenses résultant, pour l'entreprise, d'un changement de fournisseur.

Coût moyen du capital

(en anglais : *Weighted Average Cost of Capital* (WACC))

Coût des moyens de financement engagés, en dettes et en fonds propres.

Coûts spécifiques

Coûts résultant de la différenciation d'un produit.

Culture d'entreprise

Ensemble de conventions traditionnellement reconnues et acceptées dans l'entreprise. Ces conventions sont souvent exprimées par des symboles – mythes, rites, interdits. Elles reflètent des valeurs généralement admises et respectées dans l'entreprise.

Cycle de vie du produit

Évolution, au cours du temps, des caractéristiques d'un produit, en termes de volume, chiffre d'affaires et rentabilité. Un produit passe en général par quatre phases : introduction, développement, maturité et déclin.

Décision stratégique

Modification de la position stratégique d'une entreprise dans une activité donnée, à la suite d'un choix stratégique.

Développement externe

Développement de l'entreprise par acquisitions.

Développement interne

Développement de l'entreprise sans acquisition d'entreprises extérieures.

Différenciation des produits

Modification des produits afin que le consommateur les perçoive comme uniques ou suffisamment supérieurs (en qualité, valeur d'usage, etc.) pour justifier un prix supérieur à celui de ses concurrents.

Discounted Cash Flow (DCF)

Cumul des flux de liquidité futurs, actualisés pour refléter leur valeur aujourd'hui. Expriment la capacité d'une entreprise à générer durablement des profits.

Ils correspondent au *cash flow* d'exploitation diminué des investissements de la période nécessaire à l'exploitation.

Diversification géographique

Implantation de l'entreprise dans des zones géographiques nouvelles pour elle, et où les facteurs clés de succès ne sont pas forcément les mêmes que ceux de ses zones actuelles.

Diversification horizontale

Extension des activités de l'entreprise à de nouveaux domaines, complémentaires du portefeuille d'activités existantes.

Diversification verticale

Extension des activités de l'entreprise, soit vers l'amont (production de matières premières ou de produits intermédiaires), soit vers l'aval (distribution, commercialisation).

Domaine d'activité stratégique (DAS)

Terme utilisé en analyse stratégique pour désigner un domaine d'activité homogène, en particulier en termes de facteurs clés de réussite.

Economic Value Added (EVA)

Écart entre les liquidités générées par l'entreprise et le rendement attendu du capital. Traduit la nécessité de couvrir *a minima* le coût du capital par le résultat opérationnel pour créer de la valeur.

Mode de calcul : profit opérationnel – (rendement exigé du capital × capital).

Économie de marché

Type d'économie dans lequel la production est censée s'adapter aux besoins du marché.

Économie de production

Type d'économie où, le marché étant considéré comme acquis d'avance (pour des raisons de pénurie ou de monopole), le seul souci de l'entreprise est de produire.

Économies d'échelle

Baisse des coûts unitaires de production, grâce à une augmentation du volume de production ou du volume d'affaires de l'entreprise qui permet de répartir les frais fixes sur des quantités plus importantes de produits ou de services.

Effet d'apprentissage

Amélioration de la productivité du travail dû à la répétitivité des tâches.

Effet d'expérience

Diminution du coût unitaire total d'un produit d'un certain pourcentage chaque fois que sa production cumulée au sein d'une entreprise double.

Entrant

Concurrent s'introduisant dans un secteur où il n'était pas présent jusque-là.

Entreprise

Organisation dont la raison d'être est la production de biens (et/ou services) à partir de matières premières, et grâce à des techniques de production et du personnel, en vue de répondre à un besoin du marché.

Environnement d'une entreprise

Inclut tous les facteurs d'influence externe qui impactent ses décisions et ses performances. Ces facteurs d'influence sont extrêmement divers, de nature macro- et microéconomique, et présentent, pour la plupart, un fort degré d'incertitude.

Compte tenu de cette diversité et cette incertitude, l'analyse exige :

- ▶ un **cadre de réflexion** pour structurer les différents facteurs et cerner leur impact ;
- ▶ une **approche** pour anticiper les évolutions et concevoir les futurs possibles.

Évaluation stratégique

Audit *a posteriori* d'une décision et de ses conséquences qualitatives et quantitatives, afin de comprendre les raisons qui l'ont motivée, la manière dont elle a été mise en œuvre et, enfin, d'évaluer ses résultats.

Facteurs clés de réussite (ou de succès)

Petit nombre d'éléments qu'une entreprise doit maîtriser pour réussir dans un métier particulier.

Fidélisation

Engagement profond à racheter de façon régulière un produit ou un service malgré les circonstances changeantes ou des actions marketing suffisantes pour entraîner un changement de comportement.

La fidélisation augmente la valeur de l'actif client par l'enrichissement du portefeuille, l'augmentation du chiffre d'affaires et par le profit généré.

Flexibilité

Capacité à adapter l'outil de production facilement, rapidement et à moindre coût, aux évolutions des besoins du marché.

Frais fixes

Coûts insensibles aux variations de l'activité à court terme. Ils évoluent généralement par paliers.

Frais variables

Coûts proportionnels au niveau de l'activité.

Groupe stratégique

Ensemble de sociétés qui suivent la même stratégie au sein d'un secteur particulier (exemple : la pharmacie éthique).

Hypothèses stratégiques

Hypothèses de base qui sous-tendent la stratégie et peuvent la remettre en cause en cas de modification.

Elles concernent aussi bien l'environnement que le marché, les concurrents actuels ou potentiels ou les capacités de l'entreprise au niveau humain, technique et financier.

Image de l'entreprise

Transcription de l'idée que se fait, d'une entreprise donnée, un groupe d'individus.

Intégration amont

Décision de l'entreprise de réaliser elle-même tout ou partie de ce qu'elle achetait préalablement à un (ou des) fournisseurs (exemple : production d'intermédiaires organiques en amont des matières actives par une entreprise pharmaceutique).

Intégration aval

Prise en charge, par l'entreprise, d'activités précédemment réalisées par ses clients à partir de ses produits ou services (exemple : organisation de circuits touristiques pour des groupes par une agence de voyages à la place d'un tour-opérateur précédant son client).

Management

S'utilise en français dans deux cas distincts :

- ▶ **Gestion** : art de mobiliser l'intelligence et l'énergie de tous dans l'entreprise pour atteindre les objectifs de celle-ci ;
- ▶ **Équipe de direction** de l'entreprise.

Matrice d'analyse stratégique

Outil de diagnostic qui permet une analyse globale et simultanée de l'ensemble des activités d'une entreprise. Toutes les matrices d'analyse stratégique ont en commun de viser une représentation synthétique et graphique des portefeuilles des entreprises diversifiées.

Elles positionnent les activités stratégiques sur deux dimensions qui représentent, en général, l'attrait de l'activité et les atouts dont dispose l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Mission

La mission répond à la question : « Qui sommes-nous ? ».

Elle exprime un consensus sur la raison d'être et les valeurs fondamentales de l'entreprise. Elle donne le sens profond de l'action au-delà du marché et des produits de l'entreprise. Elle révèle les motivations qui justifient son existence. Elle s'appuie sur un ensemble de valeurs, c'est-à-dire un nombre limité de principes intangibles sur lesquels l'entreprise est construite (ce serait les hypothèses de base dans un système mathématique).

C'est généralement une déclaration relativement brève, reflétant son positionnement stratégique, ses compétences clés et les valeurs communes.

Niche

Sous-segment stratégique d'un marché. Il nécessite la formulation d'une offre spécifique.

Objectif stratégique

Description d'un but relativement large à atteindre par l'entreprise à plus ou moins long terme.

Relativement peu détaillé, il reste généralement valable pour plusieurs années.

Il peut être qualitatif (par exemple : devenir ou rester le leader du marché), ou quantitatif (par exemple : atteindre une rentabilité de 15 % des capitaux investis avant impôts).

Il peut être révisé en fonction de ce que l'on a pu raisonnablement faire. Chaque fois que cela est possible, un objectif stratégique doit être décliné au niveau de chaque division, DAS ou *SBU*.

Options stratégiques

Grandes orientations possibles pour l'activité de l'entreprise dans le cadre logique de sa mission. Elles résultent de son positionnement stratégique et sont liées à sa maîtrise des facteurs clés de réussite dans son métier.

Patrimoine technologique

Ensemble des technologies, procédés et *know-how* possédés par l'entreprise, qu'elle les ait effectivement mis en œuvre ou non.

Pilotage stratégique

Contrôle des hypothèses stratégiques, suivi de la réalisation des plans opérationnels et vérification de l'atteinte des objectifs. Éventuellement, déclenchement des plans de rechange.

Planification d'entreprise

Procédure formalisée de prise de décision. Elle commence par la vision de l'avenir de l'entreprise et va jusqu'aux modalités détaillées de la mise en œuvre des décisions qui lui permettront de devenir une réalité. On distingue la planification stratégique, la planification opérationnelle et la planification individuelle.

Planification opérationnelle

Procédure de traduction des orientations stratégiques en programmes d'actions destinés à organiser les actions de toutes les unités de l'entreprise – branches, divisions, départements, services – afin qu'elles contribuent à la réalisation de la stratégie, dans le cadre de leurs activités courantes.

Planification stratégique intégrée

Système de planification de l'activité de l'entreprise qui intègre planification stratégique, planification opérationnelle et individuelle, budgets, comptes de résultat et bilans prévisionnels.

Politique

Définition de ce que l'entreprise veut faire, accepte ou interdit (exemple : « *À compétences égales, salaire égal* »). La politique est généralement qualitative et peut évoluer dans le temps.

Portefeuille d'activités

Ensemble des segments stratégiques dans lesquels l'entreprise est engagée.

Position concurrentielle dans un domaine d'activité

Évaluation de la position quantitative et qualitative d'une entreprise par rapport à ses concurrents, dans le domaine d'activité considéré.

Prévisions

Estimation chiffrée du résultat que l'équipe de direction estime le plus probable pour la stratégie proposée, en fonction des hypothèses retenues sur l'évolution de l'environnement et de la performance espérée de l'entreprise.

Programme d'action

Programme de mise en œuvre à court terme destiné à atteindre un objectif précis et, si possible, chiffré. Il décrit comment le responsable du programme va s'y prendre et spécifie les tâches détaillées à entreprendre, le responsable de chacune, leur enchaînement et leur calendrier, les moyens nécessaires et à sa disposition, ainsi que le résultat attendu à chaque étape. Il est souvent représenté par une charte de Gantt.

Programme individuel d'actions prioritaires (PIAP)

Programme de mise en œuvre à court terme au niveau d'un responsable.

Ressources humaines

Incluent tous les aspects de la gestion des ressources humaines de l'organisation, comment elles sont acquises, développées et valorisées.

Ceci comprend aussi bien :

- ▶ **Le « *hard* »** : modes de recrutement, programmes de formation, systèmes d'évaluation et de rémunération, déroulement de carrière.
- ▶ **Le « *soft* »** : moral, attitudes, motivation et comportement.

Rumeur

Ensemble des communications informelles des entreprises. La rumeur, vraie ou fausse, détient toujours une part apparente de vérité et peut s'avérer particulièrement nuisible.

La réflexion stratégique doit donc impérativement être accompagnée d'une communication efficace pour éviter les rumeurs.

Rupture stratégique

Événement soudain, voulu ou non, survenant dans la vie de l'entreprise ou dans son environnement, et dont les conséquences sont particulièrement importantes au niveau des produits (ou services) et des marchés.

Savoir-faire

Compétences techniques alliées à l'expérience dans l'exercice d'une activité professionnelle. Ce que la société fait le mieux, en particulier mieux que ses concurrents.

Scénarios

Description des futurs possibles. La technique des scénarios a été développée pour représenter différentes configurations possibles de l'environnement et envisager des options stratégiques permettant de s'adapter à ces différentes visions du futur.

Segmentation marketing

Découpage du marché en segments homogènes susceptibles d'être atteints à l'aide d'un mix de produits ou services spécifiques.

Segmentation stratégique

Découpage des activités de l'entreprise en groupes homogènes (voir ci-après « segment stratégique »).

Segment stratégique

Sous-ensemble homogène des activités de l'entreprise ou d'un secteur économique. Il se caractérise par une même combinaison de facteurs explicatifs de succès. Ce sous-ensemble d'activités homogènes peut faire l'objet d'une et une seule stratégie.

Le segment est un concept clé en analyse stratégique car il permet de définir les concepts « portefeuille d'activités », de groupe stratégique, d'industrie ou de métier.

Spécialisation

Concentration, mobilisation et renforcement constants des ressources d'une entreprise sur un domaine d'activité particulier pour y renforcer sa position.

Strategic Business Unit (SBU)

Sous-ensemble d'une entreprise positionné sur un segment stratégique.

Stratégie

Choix, compte tenu de l'évolution anticipée de l'environnement et de la concurrence, des domaines dans lesquels l'entreprise va s'engager pour se développer, nature et intensité de cet engagement, avantages concurrentiels à acquérir ou à développer, faiblesses à corriger. Le concept inclut également la manière dont l'entreprise va déployer ses ressources, compte tenu de la concurrence et de l'évolution de son environnement.

On dit aussi que c'est l'art, pour l'entreprise, de rassembler, développer et coordonner ses moyens, avant l'action, pour accomplir sa mission.

Stratégie de coût

Recherche du coût total minimum pour acquérir la capacité à imposer les prix de référence sur le marché. Les moyens employés sont la taille, les volumes de production élevés, la réduction des coûts d'achat et les efforts intensifs de productivité (voir également « courbe d'expérience »).

Stratégie de différenciation

Développement d'une offre unique difficile à concurrencer et/ou à substituer.

Stratégies de rupture

Innovations radicales dans la manière de conduire une activité. Elles consistent à redéfinir les « règles du jeu » et déstabiliser les conditions de marché. La notion de stratégie de rupture s'est progressivement enrichie :

- elle a été définie à l'origine par le cabinet McKinsey sous l'appellation : « New Game Strategy » ;
- elle a été ensuite développée par deux universitaires et consultants Hamel et Prahalad dans différents articles publiés par la *Harvard Business Review* et dans leur livre *La Conquête du futur* ;
- elle a trouvé un champ d'application majeur dans le domaine de l'Internet.

Stratégies types

Grands types de stratégies qu'une entreprise peut adopter en fonction de l'avantage concurrentiel qu'elle recherche.

Structure

Ensemble des fonctions/postes d'une entreprise, de type hiérarchique ou fonctionnel et des relations entre elles.

Elle doit être complétée, pour chaque poste, par des définitions de fonctions incluant les tâches à accomplir, les regroupements, les liens d'autorité, de coopération et d'information qui unissent les individus et les limites de leurs responsabilités.

Les structures se différencient par le degré de décentralisation qu'elles adoptent et les moyens de coordination auxquels elles font appel.

En d'autres termes, la structure :

- ▶ divise les tâches et permet leur coordination ;
- ▶ équilibre la spécialisation et l'intégration ;
- ▶ est centralisatrice ou décentralisatrice ;
- ▶ est conditionnée par la stratégie – par exemple, la diversification entraîne généralement la décentralisation.

Structure cible

Structure idéale de l'entreprise, compte tenu de la stratégie retenue.

Structure par divisions

Structure divisée en centres de profits individualisés, ayant des pouvoirs de gestion étendus sur un produit (ou un service) ou un ensemble de produits (ou de services) et le marché correspondant.

Style de direction

Modes de comportement adoptés par une équipe de direction pour mettre en œuvre la mission de l'entreprise, poursuivre ses objectifs et soutenir ou renforcer les valeurs communes.

C'est la manière dont les dirigeants se comportent et sont perçus et non leur personnalité. Il se révèle par la manière dont ils passent leur temps, au-delà des discours.

Substitution

Remplacement d'un produit ou service existant par un autre remplissant une fonction similaire, améliorée ou plus large.

Synergie

Résultat de la combinaison de deux (ou parfois plusieurs) activités qui, lorsqu'elles sont exercées en commun, sont plus efficaces que séparément.

Systeme d'information

Ensemble des flux d'information de l'entreprise, généralement, mais non obligatoirement, informatisés.

Systemes

Ensemble de procédures, formelles et informelles, qui permettent le fonctionnement de l'organisation au jour le jour :

- ▀ budgets, contrôle de gestion, comptabilité analytique, systèmes d'information, logistique ;
- ▀ mais aussi réunions, etc.

Tableaux de bord

Ensemble d'indicateurs traités de façon à leur conférer une valeur ajoutée, afin de fournir une aide à la décision pour différents niveaux de responsabilité, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques.

On y trouve des critères d'avancement, de performance, de qualité et de productivité, et des critères concernant l'environnement de l'entreprise.

Tableau de bord équilibré (*Balanced Score card*)

Système de mesure de la performance issu des travaux de Kaplan et Norton. Il se présente comme un ensemble d'indicateurs directement reliés à la stratégie. Il offre à l'utilisateur l'opportunité de piloter tous les déterminants de la performance.

Il complète ainsi les données financières relatives au résultat actuel par d'autres paramètres liés à la satisfaction client, l'efficacité des processus, les innovations et l'apprentissage qui éclairent la performance future. Il est comparable aux voyants et compteurs d'un cockpit d'avion qui fournissent au pilote les différentes données permettant la navigation.

Tactique

Coordination à court terme des moyens de l'entreprise, pendant l'action, pour atteindre un objectif spécifique.

Technologie

Connaissances scientifiques et techniques appliquées à la conception, au développement et à la production d'un produit.

Technologies clés

Technologies dont l'application à une activité donnée peut avoir un impact majeur sur la position concurrentielle d'une entreprise.

Valeur ajoutée

Chiffre d'affaires moins coût total des achats. La valeur ajoutée représente la valeur comptable du travail effectué par le personnel de l'entreprise.

Valeurs

Ensemble de valeurs, d'aspirations et de préférences d'action, écrites ou non, qui reflètent la philosophie de l'entreprise et de ses dirigeants et qui s'imposent à ses membres (exemple : souci du client).

Les valeurs vont au-delà des objectifs et forment le ciment de l'organisation. Ce sont les principes fondamentaux autour desquels l'organisation est construite (les hypothèses de base dans un système mathématique).

Valeurs personnelles

Préférences culturelles, principes moraux et attitudes psychologiques qui influent sur la réflexion et le jugement des dirigeants (exemple : religion).

Veille stratégique

Processus volontariste par lequel l'entreprise cherche des informations à caractère anticipatif, concernant l'évolution de son environnement dans le but d'identifier ou de créer des opportunités, ou de répondre à des menaces externes.

Veille technologique

Collecte systématique d'informations sur l'environnement technologique de l'entreprise et son exploitation pour la mise au point ou l'infléchissement de sa stratégie.

Vision

Elle répond à la question : « *Où voulons-nous aller ?* » se traduit par un projet ambitieux à long terme et doit être décrite sous une forme inspirante qui génère l'enthousiasme.

Bibliographie

ABELL DF, *Defining the business : the starting point of strategic planning*, Prentice Hall, 1980.

ANSOFF HI, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965.

ARGYRIS C., *Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions, 1995.

ARTHUR BW, « Increasing returns and the new world of business », *Harvard Business Review*, vol.74, 4, Jul-Aug 1996.

ASHKENAS R. ULRICH D., JICK T., KERR S., *The Boundaryless Organisation : Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

BARTLETT CA, GHOSHAL S, *Managing across Borders – The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989.

BOJIN J., MACK M., « Les laboratoires du Management », *Politique Industrielle* N° 8, été 1987.

BOSTON CONSULTING GROUP, *Perspectives et Stratégie*, 32, 1972.

CHAKRAVARTHY B., “A new strategy framework for coping with turbulence”, *Sloan Management Review*, vol. 38, 2, winter 1997.

CLIFFE S., “Human Resources : Winning the war for talent”, *Harvard Business Review*, vol. 76, 5, Sept-Oct 1998.

COLLINS JC, PORRAS JI, *Built to last*, Harper, 1994.

COURTNEY H., KIRKLAND J., VIGUERIE P., “Strategy Under Uncertainty”, *Harvard Business Review*, vol. 75, 6, 1997.

D’AVENI RA, “Strategic supremacy through disruption and dominance”, *Sloan Management Review*, vol. 40, 3, Spring 1999.

D’AVENI RA, *Hypercompetition*, The Free Press, 1994.

DRUCKER P., *The Practice of Management*, Heinmann, Londres, 1955.

GERSTNER, Louis V. J.-R. “Can strategic planning pay off ?”, *The McKinsey Quarterly*, hiver 1973.

- GEUS A. de, *The living Company*, Longview Publishing Limited, 1997.
- GEUS A. de, "Planning as learning", *Harvard Business Review*, vol. 66, 2, 1988.
- GOUILLART F., KELLY J., *Du mécanique au vivant*, Village Mondial, 1995.
- GRANT RM, "The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", *California Management Review*, vol. 33, 3, 1991.
- GROUARD B., MESTON F., *L'entreprise en mouvement*, Dunod, 1993.
- GROVE A., *Only the Paranoid survive*, Bantam Books, 1996.
- HAMEL G., "Strategy innovation and the quest for value", *Sloan Management Review*, vol. 39, 2, 1998.
- HAMEL G., *Breaking the Frame : Strategy as Stretch and Leverage, Working Paper*, London Business School, December 1991.
- HAMEL G., PRAHALAD CK, "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, vol. 67,3, 1989.
- HAX, AC, MAJLUF NS, "Le planning stratégique après le BCG", *Harvard l'Expansion*, printemps 1984.
- HAX, AC, MAJLUF NS, *The Strategy Concept and Process*, 2nd edition, Prentice Hall, 1996.
- HAX, AC, WILDE DL Jr, *The Delta Project : Discovering new sources of profitability in a networked economy*, Palgrave, 2001.
- HAX, AC. *The Delta Model : Reinventing Your Business Strategy*, Springer, 2010.
- ISTVAN RL, "A new productivity paradigm for competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, PP. 525-537.
- JICK TD, "Customer-supplier partnerships : Human Resources as Bridge Builders", *Human Resource Management*, vol. 24, 4, Winter 1990.
- KIM WC, MAUBORGNE R., "Creating New Market Spaces", *Harvard Business Review*, vol. 77, 1, 1999.
- LABOWITZ G., ROSANSKY V., *The Power of Alignement*, Wiley, 1997.
- LEARNED EP, CHRISTENSEN CR, ANDREWS KR, GUTH WD, *Business Policy, Text and Cases*, R. Irwin, 1965.

- LOCHRIDGE RK, "Strategy in the 80s", *Perspectives on Strategy*, BCG, Wiley, 1998.
- MASCRENHAS B., BAVEJA A., JAMIL M., "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies", *California Management Review*, vol. 40, 4, 1998.
- MILAN G., "La plate-forme stratégique dans un environnement instable", *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1991.
- MILLER D., *The Icarus Paradox*, Harper Business, 1990.
- MINTZBERG H., "Strategy-making in three modes", *California Management Review*, vol. 16, 2, Winter 1973.
- MINTZBERG H., LAMPEL J., AHLSTRAND B., *Strategy Safari*, The Free Press, 1998.
- OMAE K., *The mind of the strategist*, Pergamon Books, 1983.
- PENROSE E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, 1959.
- PETERAF MA, "The cornerstones of competitive advantage ; a resource-base view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, pp. 179-191.
- PETERS TJ, *The Circle of Innovation*, Knopf, New York, 1997.
- PETERS TJ, WATERMAN RH Jr, *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row, 1982.
- PORTER ME, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.
- PORTER ME, "The contributions of industrial organization to strategic management", *Academy of Management Review*, 4, 1981.
- PORTER ME, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.
- PRAHALAD CK, HAMEL G, "Strategy as a field of study : why search of a new paradigm ?", *Strategic Management Journal*, Special Issue, Summer 1994.
- PRAHALAD CK, HAMEL G., "The core competencies of the corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, 3,1990.
- QUINN JB, *Intelligent Enterprise*, The Free Press, 1992.
- SAÏAS MA, GREFFEUILLE J., *L'état de l'art : Vers de nouveaux paradigmes stratégiques*, IAE Aix-en-Provence, Université Aix-Marseille III, Working Paper 401, Septembre 1992.

SCHEIN EH, “How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room”, *Sloan Management Review*, Winter 1993.

SCHUMPETER JA, *Capitalism, Socialism and Democracy*, 3rd ed, New York, Harper & Row, 1950.

SENGE P., *La cinquième discipline*, Éditions First, 1991.

SHRIVASTAVA P., SCHNEIDER S., “Organizational Frames of Reference”, *Human Relations*, vol. 37, 10, October 1984.

SLYWOTSKY A., *Value Migration*, Harvard Business School Press, 1996.

SLYWOTSKY A., MORRISON D., *The Profit Zone*, Times Books, 1997

STALK G., EVANS P., SHULMAN E., “Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy”, *Harvard Business Review*, vol. 70, 2, 1992.

STAKL G., HOUT TM, *Competing against time : how time-based competition is reshaping global markets*, The Free Press, 1990.

SUN TSU, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 1972.

TAYLOR B., “The Return of Strategic Planning – Once more with Feeling”, *Long Range Planning*, vol. 30, 3, 1997.

WATERMAN RH Jr, *The Renewal Factor : How The Best Get and Keep The Competitive Edge*, Bantam, 1987.

ZACK MH, “Developing a knowledge strategy”, *California Management Review*, vol. 41, 3, Spring 1999.

Index

3M 307

A

Aarvark 156

abandon XXIV

acquisition XVI, 67, 209, 305, 330

actifs

immatériels 177

matériels 177

action de l'État 175

actions stratégiques clés 179

activités

de support 177

fonctionnelles 177

opérationnelles 177

adversaires XXI

AdWords 153

aéronautique 253

Airbus 93

Air France 89, 95, 104

alliances XVI, 264, 269, 335, 347

complémentaires 211

de co-intégration 211

de pseudo-concentration 211

alliés XXI, 49, 211

Amazon 125, 149, 153, 167

ambition 57

commune 77

American Express (Amex) 143

amont 241

analyse

de portefeuille XXIII, 297, 302, 305, 309

des *economics* 119

environnementale 37

multicritère 292, 295

stratégique XXIII, 264

Android 115

anticipation XVII, XVIII

appartenance à un groupe 75

Apple 27, 43, 45, 47, 53, 63, 106, 151, 162, 163, 165, 167

approche 249

dynamique 239

mécanique 233

multicritère XXIV, 285

organique 235

synthétique 249

approvisionnement 203, 285

App Store 111

ascenseurs 253

atout XXIII, XXIV, 261, 292, 295

concurrentiel 133

attire 295

des segments XXIII

économique XXIV

autonomie 72, 73, 77

aval 241, 243

avantages

compétitifs XVII

concurrentiels XXI, 11, 59, 75, 183, 241, 306, 319, 335

axe d'échanges dominant 167, 189

axes d'amélioration 265

B

BackRub 151

Balanced Scorecard 192

Bang & Olufsen 106

barrières 33, 221, 305, 335

- à l'entrée 243
 - douanières 247
 - géographiques 221
 - sectorielles 221
 - BCG (Boston Consulting Group)* XXIV, 61, 273, 301
 - benchmarking* 181
 - Besnier 6
 - besoins 6, 31, 55, 118, 227, 245, 269
 - d'adaptation 191
 - Bezos, Jeff 125
 - biens et services 185
 - Bing 165
 - BlackBerry 115
 - blocages 47
 - Boeing 6, 93
 - bonding* 167
 - bonnes pratiques 255
 - Borders 125
 - brevets 243
 - Brin, Sergey 151
 - Brit'Air 104
 - British Airways 131
 - budget XXVII, 74, 340, 354, 355
 - Buitoni 267
 - business*
 - model* 25, 39, 118, 181
 - system* 133, 169, 178
 - to customer (B-to-C)* 187
 - unit* 322
- C**
- canaux de distribution 187, 305
 - Canon 63, 67
 - capacité
 - d'adaptation 321
 - de changement 335
 - de production 165
 - de réaction 243
 - organisationnelle 61
 - cap stratégique 171
 - Carrefour 139
 - Carrier 123
 - cartes de crédit 143
 - cascade XXVII, 353
 - cash-flow 341, 347
 - Caterpillar 17
 - centre de profit 72
 - chaîne de valeur (*value chain*) 11, 29, 39, 43, 177, 185, 193, 259, 306
 - champ
 - concurrentiel 255, 289
 - de bataille XX, XXI, 33, 49, 319
 - chances de survie 285
 - Chine 139
 - choix
 - d'activités 219
 - des clients cibles 187
 - organisationnels 71
 - stratégiques XIX, 55
 - clients XXII, 6, 37, 41, 47, 119, 121, 129, 183, 185, 187, 191, 229, 239, 241, 259, 301
 - /acheteurs 175
 - génériques 84
 - Coca-Cola 135
 - Codelco 116
 - cohérence XXIV
 - stratégique 267
 - commercialisation 285
 - commodités 116, 167
 - communication 59, 323
 - compagnies
 - d'aviation 21
 - d'aviation *low cost* 87
 - traditionnelles 97
 - compétences XIX, XXII, 43, 49, 67, 172, 201, 203, 217, 220, 241, 259, 306, 309, 333
 - clés 51, 63, 69, 71, 77, 172, 177, 335
 - collectives 77
 - organisationnelles 177
 - compétitivité XXIII, 11, 177, 259, 261
 - complémentaires 116, 117, 133, 135, 162, 165, 169, 173, 175, 183, 185, 188, 189, 193, 264
 - complémentarité stratégique 269
 - concurrence XVIII, XIX, XXIV, 11, 27, 29, 51, 207, 253, 261, 278, 299, 302

directe 247
 élargie 239
 interne 241
 concurrents XVII, XVIII, 49, 84, 113, 175, 179, 183, 185, 217, 220, 241, 255, 265, 275, 285, 289, 307, 323, 335, 345
 conditionnement d'air 227
 conditions
 de marché XX
 de succès 211
 conjoncture 199, 354
 consolidation 354
 contrôle des prix 247
 coopération 76
 coordination 322
core business 116
 courbe d'expérience 307
 court terme XVII, 265, 354
 coût XXII, 7, 11, 31, 41, 89, 118, 185, 203, 217, 257, 259
 à l'entrée 306
 complet 6
 de l'acquisition 306
 d'entrée 201
 de production 243
 le plus faible 84, 167
 couverture
 du marché 172
 géographique 118
 mondiale 199
 création de valeur XXVII, 11, 192, 319
 créativité 302
 créneaux 13
 critères
 de découpage 15
 de mesure XXIV
 économiques 223
 financiers 192
 marketing 223
 techniques 223
 croissance XXIV, 27, 102, 149, 207, 235, 237, 249, 277, 285
 externe 209
 interne 207
 par partenariat/alliance 211

croyances 47
 culture XXV, 18, 89, 159, 199, 201, 207, 307, 317, 329, 330
 commune 325
 cycle de vie 235, 249, 341
D
 Data General 192
 décision
 d'achat 41
 d'investissement 192
 stratégique XX
 déclin 235, 285
 délais 69
 Dell 27
 demande 227, 257
 démarrage 235, 237
 design XVII, 105, 109, 113
 dominant 105
 dessein stratégique 53, 59
 déstabilisation 302
 développement 65, 77, 199, 207, 241, 278, 345, 357
 diagnostic 133, 345
 stratégique 337
 différenciation 15, 17, 105, 322
 dilemmes 278, 280
 direction générale 340
 disponibilités financières 233
 distributeurs 137, 239
 distribution 118, 119
 diversification 72, 309, 335
 conglomérale 201
 liée 201
 dogmes 47
 domaine
 public 243
 d'activités 51
 domination 279
 par les coûts 5, 322
 Dom Pérignon 106
 Dupont 327

E

easyJet 41, 43, 45, 91
 eBay 147, 153
 échanges d'informations 77, 321
economics 183, 193
 économies d'échelle 5, 7, 84, 205, 307, 322
 effet
 d'apprentissage 7
 de seuil 11
 d'expérience 7
 réseau 133
 efficacité 7
 opérationnelle XIX, 185
 élargissement de la gamme 126
 embouteilleurs 137
 engagement XVI, 172, 319, 329, 354
 entrants potentiels 239, 243
 entreprises japonaises 56
 environnement XIX, 37, 49, 51, 165, 172, 181, 195, 239, 264, 302, 322
 concurrentiel 25
 équation de profits (*revenue model*) 39
 espaces de marché 31
 esprit de groupe 76
 État 247
 États-Unis 141, 147
 étude stratégique XXV
 expérience client 167
 expérimentation 105, 194
 exploitants de cinéma 30
 extrapolations 233

F

Facebook 95, 143, 151
 facteurs clés 261
 de réussite XXIV, 173, 292
 de succès XXIII, 253, 255, 259, 264, 265, 285, 345
 faiblesses XXIII, 177, 269, 275, 292, 299
feed-back 195
 Fiat 221

financement 131, 207, 278, 347
 Fire 125
 Firefox 165
 flexibilité 49, 201
 Flight Search 155
 focalisation 84
 fonds de roulement 237
 forces XXIII, 177, 269, 275, 285, 292
 formation 5, 22, 122, 333, 347, 355
 fournisseurs 75, 119, 122, 175, 183, 239, 241, 243
 frontières 220
 fusion XVI, 67, 209

G

gap XXIII, 263
 General Electric 129, 291
 General Motors 121, 123, 131, 139
 Gerstner, Lou 359
 Gmail 155
 Google 113, 115, 151, 165
 cars 156
 Chrome 155
 Earth 155
 Maps 155
 News 155
 Pack 156
 + 155
 Googlers 157
 gPC 156
 grande distribution 241
 grands groupes japonais 73
 grille
 de critères 249
 de sélection 269
 groupe 69, 75, 303, 351
 Delta 79

H

habillement 35
 Hamel XXII, 49, 55, 56, 61
 Hax XXII, 81, 171, 189, 192

Hayek, Nicolas XVI

HEC 156

Honda 63

hub 99

I

IBM 105, 164, 165

iBook 109

ICI 129

Ikea 31

iMac 109

Image Labeler 156

indicateurs 179

détaillés 193

globaux 192, 193

IndiGo 93

industrie 257, 301, 305

automobile 57, 253

du ciment 253

horlogère XVI

laitière 229

pharmaceutique 74

information 203

innovation 7, 18, 30, 33, 56, 61, 73, 84, 113, 119, 162, 183, 189, 257, 301, 321, 333

intégration 71

amont 203

aval 203

Intel 107, 111, 164

Interbrand 135

internationalisation 205

Internet Explorer 165

intervention réglementaire 247

investissement 69, 237, 257, 259, 267, 278, 295, 299, 341, 354

iPad 110, 113, 116

iPhone 27, 37, 41, 43, 45, 110, 115

iPod 37, 109, 113, 115, 163

ITT 306

iTunes 163

J

JetBlue 18, 95

Jobs, Steve 106

JVC 65, 162

K

Kaplan et Norton 192

Kindle 125

Knol 157

L

laboratoires pharmaceutiques 6

leader 77, 278

Le Bon Coin 149

leviers de compétitivité 11

licences 165

liquidités 277, 281, 299

Little, Arthur D. XXIV, 283

lois de succès XX

long-courriers 99

long terme 51, 55, 74, 122, 289, 341, 354

low cost 87, 91, 97, 99

low fare 87

loyauté du consommateur 105

Lufthansa 95

M

Macintosh 63, 106

maintien XXIV

Maisons Phénix 6

management 329

des hommes 331

stratégique XXVII, 349

marché 13, 25, 56, 115, 125, 173, 229, 253, 257, 278

marge brute d'autofinancement 280, 299

marketing XVII, 59, 118, 280, 333, 335

mix 29

market place 126

MasterCard 143, 145

- matières premières 5, 243
 Matra 55
 matrice XXIV
 ADL 289, 292
 attraits/atouts 291
 BCG 275, 277, 292
 croissance/part de marché relative 273
 maturité/position concurrentielle 283
 maturité 235, 285, 299, 327
 McKinsey XXIV, 25, 141, 291, 359
 meilleure solution client 81, 119, 167, 178, 181, 183, 187, 188, 189, 193
 meilleur produit 81, 83, 183, 185, 187, 193
 menaces 245, 247, 269
 et opportunités 173
 Merlin Gerin 330
 micro-ordinateurs 53, 133, 245
 Microsoft 106, 118, 165
 mise en œuvre XVI, XXV, 119, 189, 191, 229, 301, 319, 324, 347, 351, 355
 mission XXIV, 172, 307
 modèle
 à sept dimensions 315
 Delta XXII, 79, 117, 119, 169, 171, 172, 173, 178, 181, 185, 194
 économique traditionnel 47
 motivation 37, 333, 347
 Motorola 115, 164
 moyens 355
 de mesure 191
 moyen terme 51, 265
 mutations du marché 37
- N**
- Nasdaq 151
 National Starch 129
 Nestlé 267
 New Shepard 127
 niche 11, 13, 37
 Nintendo 41
 niveaux hiérarchiques 321
 normes 243, 247
 Notebook 157
 nouveau
 marché 67
 produit 257
 standard 189
 nouvel entrant 47, 175
 nouvelles technologies 27, 149
 Nucor 85
 nutrition animale 118
- O**
- objectifs 299, 347, 351, 354, 355
 stratégiques 225, 330
 offre 27, 43, 125, 149, 229, 257
 sur mesure 76
 O'Leary, Michael 103, 104
 Omidyar, Pierre 147
one-stop shopping 167
 opportunités XIX, 57, 255, 269, 278, 289, 292, 299, 327, 354
 organigramme 321
 organisation 313, 321, 323, 329, 335
 apprenante 77
 orientations 299
 stratégiques 324, 333
 outils de prévision XXV
outsourcing 129
- P**
- Page, Larry 151
 PageRank™ 153
 Pages Jaunes 159
 partage
 d'activités 307
 de la valeur 239
 part de marché XXIV, 7, 187, 233, 275, 280
 relative 275
 partenariat 74
 PayPal 149
 Pepsi 135

- Pepsico 307
 performance XXIV, 220, 253, 357
 perspective d'ensemble 353
 pharmacie 253
 phase d'évolution 237
 Philips 65
 PIAP (programme individuel d'actions prioritaires) 355
 Picasa 155
 planification
 budgétaire XXV, 340
 classique 57
 financière XXVII, 341
 intégrée XXVII, 343
 stratégique 56, 302, 337, 347, 351
 plans d'action 353
 détaillés XXVII
 poids morts 278, 281
 point mort 259
 pôles stratégiques 287
 politique financière 237
 POLT (plan d'orientation à long terme) 353
 Porsche 18
 portefeuille 281
 d'activités 73, 201
 de compétences 65
 de compétences clés 59
 de produits 51
 de ressources et compétences 51
 Porter XXI, 49, 72, 79, 83, 173, 177, 178, 239, 255, 303, 305, 309
 position
 concurrentielle XXIV, 191, 205, 292
 dominante 279
 positionnement XVII, XIX, 49, 65, 83, 161, 167, 185, 191, 195, 197, 261
 stratégique XXI, 189, 193
 pouvoir de négociation 243
 Prahalad 79, 83, 172, 178
 premium 105
 preneur de décision 15
 prévisions 267, 354
 PriceMinister 149
pricing 95
 prix 31, 122, 257
 de vente 243
 procédé 7
 de fabrication XVII
 processus
 clés 191
 d'adaptation 189
 de décision 181
 stratégiques 77
 Procter & Gamble 307
 production 285
 productivité 181
 produits 239
 alimentaires 241
 de beauté 18
 de substitution 175, 245
 et services 173
 génériques 105
 standardisés 84
 profit 115
 profitabilité 35, 259
 projets temporaires 321
 proposition de valeur (*value proposition*) 39
 publicité XVII
Q
 qualité 15, 118, 181, 243
R
 recentrage 199
 recommandations 301
 d'action XXIII, 265
 réduction des coûts 319
reengineering 181
 réflexion stratégique XXV, 55, 79
 règle du jeu 319
 réglementation 243, 247
 règles du jeu 25, 30
 rentabilité XXIV, 7, 41, 77, 97, 102, 133, 169, 183, 201, 239, 257, 264, 267, 278, 285
 réseaux 169

- ressources XIX, XXII, XXIII, 49, 51, 57, 73, 172, 177, 181, 195, 199, 211, 225, 241, 277, 279, 280, 281, 322, 341, 351, 354
 financières 207, 220
 humaines 220, 331
- restriction de l'accès 133
- revenue management* 95
- Rhône-Poulenc 117
- RIM 115
- risques 201, 289, 355
 technologiques 199
- Rolex 18
- Royaume-Uni 137
- RPAN 117
- rupture 11, 27
 technologique 227
- Ryanair 87, 89, 93, 95, 102
- S**
- Safari 164
- Samsung 115
- SAS 21
- Saturn 121, 123, 192
- savoir-faire 43, 75, 211, 335
- SBU (Strategic Business Unit)* 303, 349
- scenarii XVIII
- Schneider 330
- secteur 241, 245
- segment XXIII, 11, 215, 253, 275, 285
 stratégique 217
- segmentation XXIII, 119, 143, 161, 220, 225
 stratégique 219
- sept « S » XXV
- service
 au client 21
 de substitution 239
 de surveillance et de sécurité 5
- Sharp 63
- sidérurgie 85
- signes de reconnaissance 329
- Silicon Valley 147
- Singapour Airlines 22
- Siri 116
- Skype 27
- Smartphone 47, 115
- Sony 113, 162
- sous-segment 280
- sous-traitance 74
- SouthWest Airlines 87, 95
- spécialisation 71, 199, 321
- SpeedFerries 84
- standard 243
 de référence 105
 du marché 188
 propriétaire 161
- status symbol* 163
- stocks 57
- stratégie XXI, 313, 319, 330, 333, 335
 classique 3
 d'abandon 287
 de développement 287
 de différenciation 11
 de diversification 305
 de restructuration 306
 de rupture 27, 33, 327
 « explicite » XX
 « implicite » XX
- streaming* 125
- structure 321, 335
 de l'industrie 173
- style de direction 329
- subventions 101, 247
- Suez 75
- supply chain* 84, 119
- supramesure 192
- Swatch XVI, 29
- synergies 223, 225, 301, 306, 307, 345, 353
- système
 de gestion XXV, 323, 341
 d'offre 29

T

taille

critique 264
du marché XXIV

taux de croissance 233, 275, 285

technologie 5, 27, 53, 241, 264, 293, 301,
307

téléphonie mobile 27

téléviseurs 5

temps 264

TGV 245

Toyota 122

transferts 309

de compétences 306

transport maritime 84

U

Unilever 129, 137

Universal Search 155

V

vache à lait 277, 279, 280

valeur ajoutée

XVIII, 11, 74, 243

valeurs 19, 30, 41, 59, 72, 119, 143, 325,
333, 340, 342, 345, 347

partagées 321

vedettes 277, 279

verrouillage

du marché 167

du système 81, 133, 178, 181, 185,
187, 188, 189, 193

viabilité 183

Visa 143, 145

vision 51, 77, 325, 351
à long terme XVII

Vista 165

W

Walkman 113

Walls 137

Wal-Mart 139

Walton, Sam 139, 141

Wave 157

Web checking 89

Welch, Jack 129, 193

Wiersema 79, 119

Wikipedia 157

Wilde XXII, 81, 171, 189, 192

Windows 107, 110, 113, 165

Wozniak, Steve 106, 107

Y

Yahoo 151

yield management 95

YouTube 151, 155

Z

Zara 29, 31, 35

zone

de chalandise 161

de segmentation optimale 225