Sommaire

4. Les stratégies business

I. Les facteurs de performance dans une activité

- A. Le cycle de vie: la relation ventes-temps
- B. La droite d'expérience
- C. La position de leader
- D. L'Innovation
- E. La mobilisation des compétences de l'entreprise

II. Les stratégies business

- A Les stratégles génériques
- B. La classification de Porter
- C. La boussole stratégique prix-valeur
- D. La stratégie Océan Bleu
- E La relation technologie-stratégie business
- F. Les stratégles génériques et les types d'industrie

III. L'hypercompétition

- A Qu'est-ce que l'hypercompétition?
- B. La recherche d'avantages concurrentiels
- C. Le continuous morphing
- D. Les axes d'exploitation de ressources



L'accumulation La position La capacité de leader d'expérience à innover Facteurs de performance La mobilisation La maîtrise dans un DAS du des cycle de vie compétences

Figure 4.1. Les facteurs de performance



Figure 4.2. Les quatre phases du cycle de vie

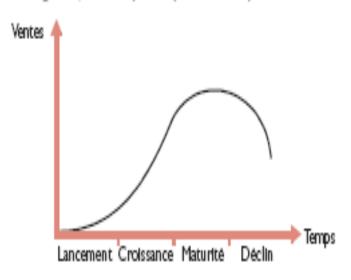




Tableau 4.1. Les indicateurs et phases du cycle de vie

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Croissance du marché	forte, tendance à l'accélération	exponentielle	faible	négative
Part de marché	faible	forte	forte	faible
Résultat	négatif ou nul	pasitif, en craissance	élevé, en stabilisation	faible
Coût de revient unitaire	élevé	en diminution	faible	en hausse
Prix de vente	élevé	en diminution	en diminution	en hausse
Marge unitaire	négative	pasitive	pasitive	en diminution
Liquidités	fort besoin	équilibre	excédent	équilibre
Endettement	élevé	moyen	nul	nul



Figure 4.3. Le cycle de vie de l'activité

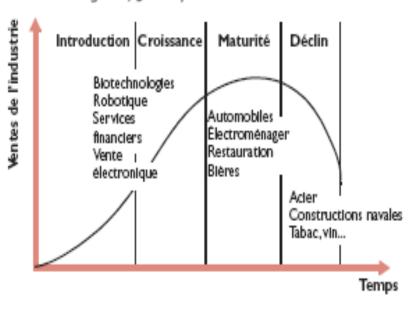




Tableau 4.2. Le cycle de vie et les actions stratégiques ou opérationnelles

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Stratégie type	expansion par création du marché	développement	rentabilisation	retrait
Fonction dé	R&D puls marketing	production	marketing et distribution	contrôle de gestion
Recherche et développement	mise au point du produit	démarrage du produit suivant	développement de variantes	arrêt des recherches
Marketing	publicité, promotion, vendeurs à la commission	distribution très large, vendeurs salariés, communication de marque	différenciation concurrentielle, promotion, amélioration du service	distribution sélec- tive, augmentation des prix, arrêt des promotions
Production	mise au point des méthodes, sous-traitance	internalisation de la production en grandes séries, investissement, standardisation	réduction des coûts, procédures de routine, petites séries	sous-traitance, délocalisation, suivi des stocks, liquidation des équipements
Logistique	externalisée	internalisée	suivi des stocks de produits finis	réduction des stocks de produits finis
Contrôle	définition des standards et calcul des coûts	recherche de productivité	analyse de la valeur	analyse des coûts cachés et décision d'arrêt
Personnel	formation de l'encadrement supérieur	recrutement, heures supplémentaires, formation des personnels de production	cercles de productivité et de qualité	transfert ou départ



Figure 4.4. Les actions visant à contrarier le cycle de vie « normal »

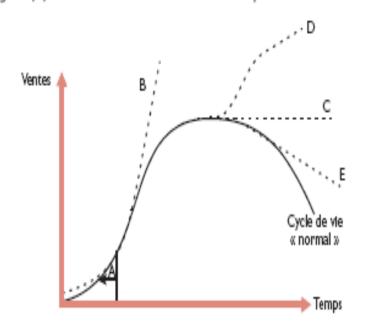




Figure 4.5. La coordination des cycles de vie des activités

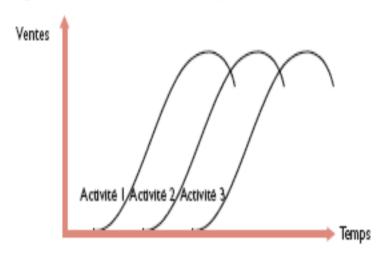
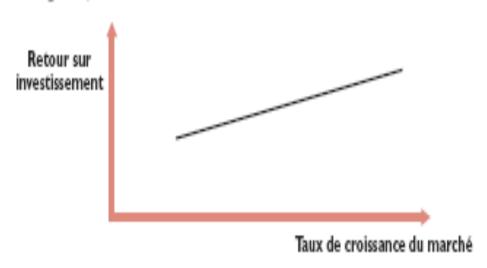




Figure 4.6. Le taux de croissance du marché et la rentabilité





4. Un ou des cycles de vie?

Lorsque le concept de cycle de vie est utilisé, il convient, pour éviter les confusions, de bien préciser à quoi l'on fait référence. En effet, en matière stratégique comme en marketing, le concept de cycle de vie peut s'appliquer:

- à un produit;
- à une gamme de produits ou de services;
- à une enseigne;
- à l'entreprise;
- au marché ou à un segment de marché;
- à une technologie;
- à une formule de distribution;
- à un domaine d'activité stratégique.

. Stratégie

Marketing

Le problème peut être compliqué si l'on introduit la distinction entre ventes et demande.



Figure 4.7. Le coût unitaire et l'expérience

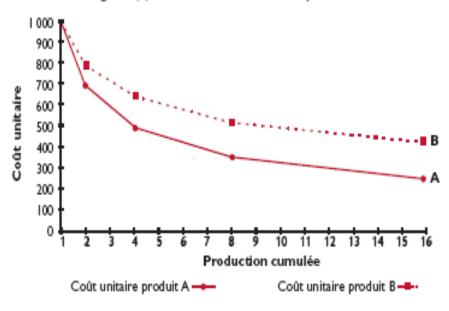




Figure 4.8. L'expérience et la politique de prix

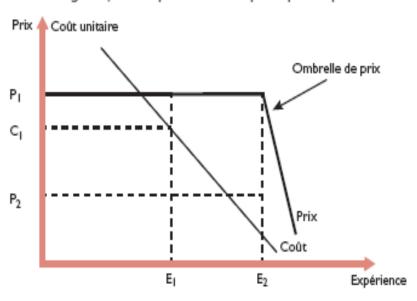




Figure 4.9. L'expérience et les positions concurrentielles

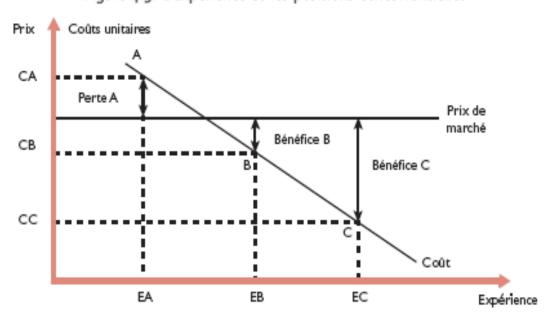


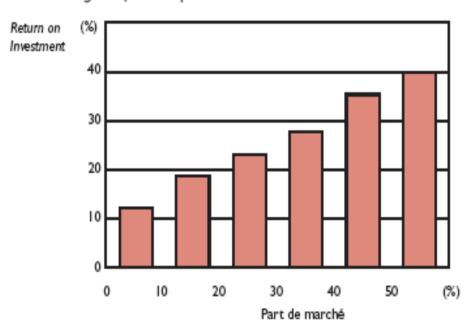


Tableau 4.3. Les alternatives stratégiques en fonction de la position sur la courbe d'expérience

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C
Situations	 L'entreprise A se situe à un niveau élevé de la courbe d'expérience où ses coûts unitaires sont supérieurs au prix de marché. Si elle vend au prix de marché, elle réalise des pertes sur chaque unité vendue. Cette position n'est pas durable. 	 L'entreprise B a acquis une expérience suffisante pour avoir un niveau de coût infé- rieur au prix de marché. Ble est rentable, mais dans une situation de suiveur. 	L'entreprise C possède l'expérience la plus importante du secteur, ce qui lui confère un indéniable avantage-coût. Non seulement elle gagne plus que ses concurrents sur chaque unité vendue, mais en plus elle détient les parts de marché les plus élevées.
Alternatives	Descendre la courbe d'expérience, mais avec quel moyen? Innover technologiquement et changer de droite des coûts. Segmenter le marché en se différenciant (par le service, par exemple) et faire accepter aux clients un prix supérieur. Cela revient à être gros sur un petit marché plutôt que rester petit sur un gros marché. Quitter le secteur avant qu'il ne soit trop tard en négociant son retrait avec d'autres entreprises du secteur (B?).	Accumuler de l'expérience, gagner des parts de marché, pour se rapprocher du leader et avoir une situation concurrentielle comparable: par croissance interne en développant une politique commerciale agressive; par croissance externe en rachetant une entreprise déjà implantée dans le secteur (A?). Innover technologiquement et changer de droite des coûts.	L'entreprise C a le plus de liberté stratégique compte tenu de sa position dominante. Deux alternatives en matière de prix, et une obligation de veille: politique de prix élevés qui engendre des marges très importantes et qui ne gêne pas les concurrents. Les liquidités ainsi dégagées peuvent être réinvesties dans d'autres activités; politique de prix agressifs, consistant à éliminer progressivement les concurrents les moins performants, quitte à augmenter ensuite les prix, une fois le marché assaini. Mettre en place une veille technologique de façon à ne pas perdre l'avantage concurrentiel.



Figure 4.10. La part de marché et la rentabilité



R. D. BUZZBJ, B. T. GALE, The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance, Free Press, 1987, p. 9.



En % ROCE* sectoriel (après impôts) sur un cyde 18 Compresseurs 16 Production Outillage minières Automatisation Equipements médicaux Ascenseurs 12 **E**clairage 10 Tél. mobile Roulements Transport 8 à billes Aluminium Rental Papier | Réseau Télécoms Cables 4 Métallurgie des poudres 0 10 20 30 50 70 80 90 60 Part de marché des cinq premiers fabricants du marché

Figure 4.11. L'attractivité des différents segments de biens d'équipement

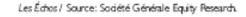
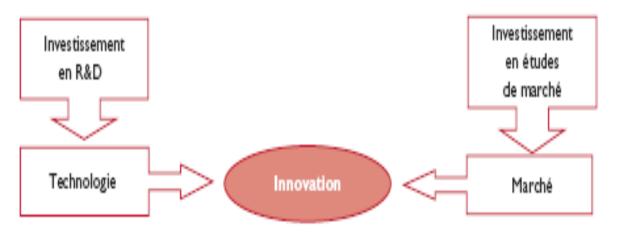




Figure 4.12. Les origines de l'innovation





Client Produit

Faible nouveauté

Modèle d'affaires Processus

Figure 4.13. L'étoile de l'innovation



Figure 4.14. La courbe en S de diffusion de l'innovation

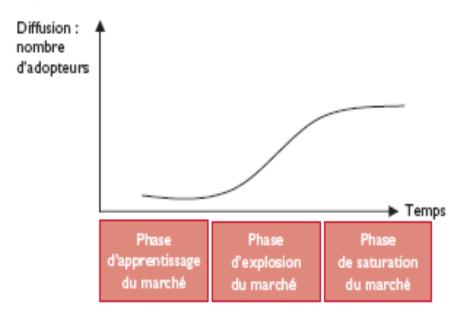




Tableau 4.4. La stratégie de first mover et la stratégie de suiveur

	First Mover	Suiveur	
Avantages	Effet d'image de l'innovateur auprès des consommateurs. Attractivité des ressources rares, notamment humaines. Effet d'expérience et économie d'échelle quand le marché croît. Création de barrières à l'entrée pour les suiveurs.	Bénéfice de l'expérience tirée des erreurs et succès du first mover. Bénéfice du développement du marché dont il n'a pas financé le développement. Coût de développement plus faible du fait de l'imitation.	
Inconvénients	Coûts internes de l'innovation. Coûts de diffusion de l'innovation dans le public (communication). Risques importants liés à l'incertitude quant à l'acceptation de l'innovation par le marché.	Barrières à l'entrée. Absence d'effet d'innovation sur l'image. Retard dans les processus d'apprentissage et d'innovation.	



Figure 4.15. Les conditions d'une stratégie d'innovation efficace

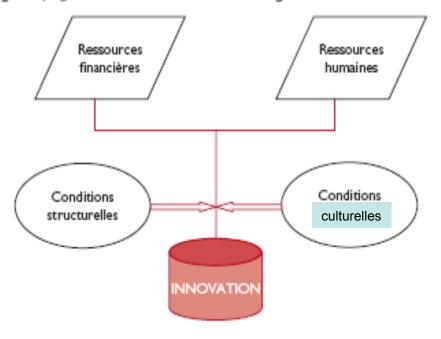




Tableau 4.5. Quelques exemples de stratégies

Stratégie business	Stratégie d'innovation	Exemples
Low cost	Réduction des coûts par numérisation des processus	B for Bank
Différenciation	Innovation technologique	Renault (voiture électrique)
Concentration	Innovation de service au client	LCL
Best seller (boussole stratégique)	Innovation portant à la fois sur le design (avantage valeur) et sur le processus de fabrication (avantage de coût)	Ikea
Long tail (longue traine)	Innovation sur les fonctionnalités des sites Internet	Amazon, Chapitre.com
Océan Bleu	Innovation de conception de la taille de l'avion	Airbus A380



Tableau 4.6. Une comparaison des modes d'intégration de nouvelles compétences

Alternatives Critères	Développement	Alliance	Acquisition
Délai	Long	Moyen	Court
Coût	Modéré	Modéré	Élevé
Maîtrise	Forte	Moyenne	Moyenne
Réversibilité	Faible	Forte	Moyenne



D'après V. CLAUDE-GAUDILLAT

Figure 4.16. La qualité relative et la rentabilité

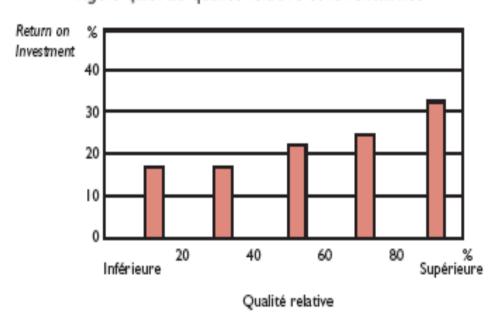


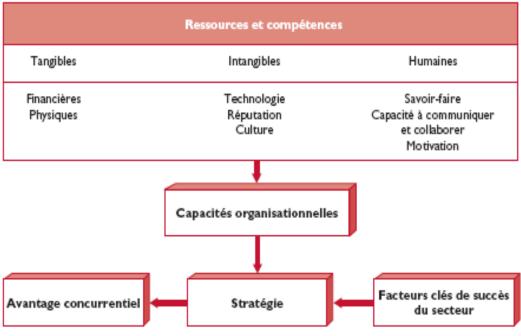


Tableau 4.7. L'entreprise traditionnelle – L'entreprise « processus »

	Entreprise traditionnelle	Entreprise « processus »
Idée centrale	Fonction	Processus
Unité de travail	Département	Équipe
Description des activités	Limitée	Large
Mesures	Érroites	Globales
Centre de l'intérêt	Supérieur hiérarchique	Client
Performance	Activity-based	Results-based
Rôle du manager	Superviser	Coach
Rôle central	Responsable fonctionnel	Responsable des processus
Culture	Conflit	Collaboration



Figure 4.17. Des ressources et compétences à l'avantage concurrentiel



R. GRANT, Contemporary Analysis, Blackwell, 2002.



Figure 4.18. Les facteurs de performance et les implications stratégiques

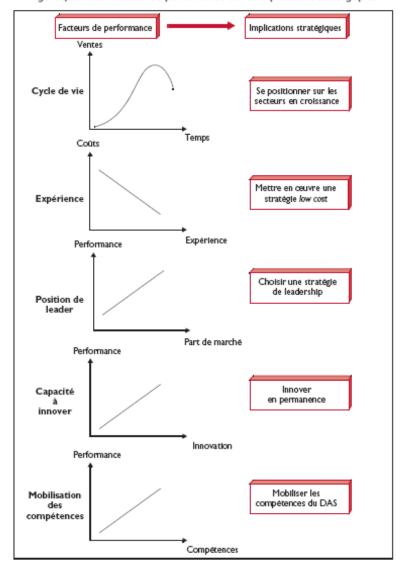




Tableau 4.8. La stratégie low cost

Caractéristiques	Implications organisationnelles	Risques
 Recherche permanente de coûts faibles. Investissements importants en production de masse. Simplicité des processus de fabrication. Effet d'expérience. Économies d'échelle. Communication de masse. Distribution très large. Internationalisation. 	 Définition claire des responsabilités. Direction par objectifs. Objectifs quantitatifs précis. Contrôle de gestion très développé et crienté vers la surveillance des coûts. Analyse de la valeur et audit des coûts fréquents. 	 Saturation du marché. Obsolescence de l'auti de production. Perte de l'avantage concurrentiel du fait du progrès technique des concurrents. Concurrence de pays à coût de main-d'œuvre plus faible. Perte de la capacité d'innovation technologique du fait de l'obsession des coûts.



Figure 4.19. Le «cercle vertueux » de la stratégie low cost

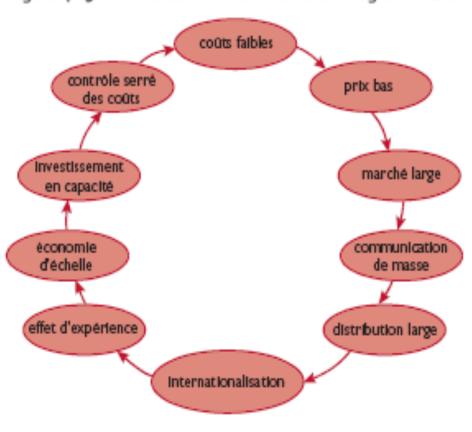




Tableau 4.9. Deux actions différentes portant sur les coûts

Stratégie low cost	Action de réduction des coûts
Ne concerne que certaines entreprises.	Concern e toutes les entreprises.
Stratégie générique.	Action ponctuelle.
Recherche permanente de réduction des coûts.	Apparaît surtout en période de crise.
 Les baisses de coûts sont répercutées sur les prix de vente. 	Les baisses de coûts permettent de reconstituer les marges.



Figure 4.20. La balance de la différenciation

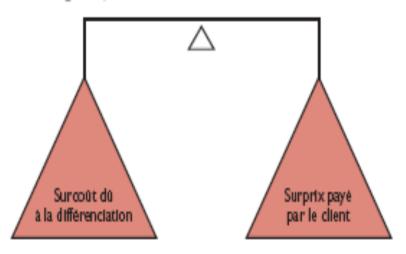




Tableau 4.10. Quelques exemples de facteurs de différenciation

Facteurs de différenciation	Illustrations
Fiabilité technique du produit.	Facom, outillage garanti à vie.
• Service (avant, pendant, après la vente).	Darty, communication axée sur le service après-vente.
Esthétique des produits.	Bang & Olufsen, appare is hi-fi.
Circuit de distribution.	 Tupperware, boîtes en plastique distribuées uniquement à domicile.
Mode de vente.	• Éditions Atlas, CD, DVD, vendus dans les bureaux de tabac.
Marque.	Cacharel, textile, parfum.
Conditionnement.	Nespresso, les capsules de café.
• Innovation.	Sony en hi-fi, L'Oréal en cosmétique.
Qualité, hygiène des produits.	Fauchon, traiteur.
Commerce équitable.	Label Max Havelaar.



Tableau 4.11. La stratégie de différenciation

Caractéristiques	Implications organisationnelles	Risques
 Intuition et créativité. Capacités d'innovation. Capacités commerciales. Circuit de distribution associé et coopératif. Image de marque forte. 	Coordination importante des activités R & D et marketing. Capacité d'attirer et de retenir les compétences clés. Structure souple. Animation orientée vers des objectifs qualitatifs.	 Incapacité à limiter le surcoût dû à la différenciation. Imitation par des concurrents situés dans des pays à coûts faibles. Banalisation du facteur de différenciation. Perte d'intérêt du facteur de différenciation aux yeux des consommateurs. Contrefaçons.



Tableau 4.12. Les stratégies génériques

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle.	La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles.
Cible	Le secteur tout entier	Différenciation	Stratégie low cost
stratégique	Un segment particulier	Concentration/focalisation	

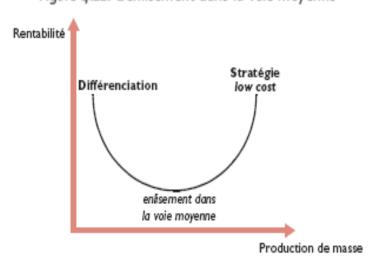


Tableau 4.13. La stratégie de concentration

Caractéristiques	Implications organisationnelles	Risques
 Concentration sur un groupe de clients, un segment de gamme, un marché géographique. Service particulier fourni à la cible. Parts de marché limitées. 	Structure orientée vers la cible. Culture de service. Souplesse interne pour satisfaire les clients. Capacité d'adaptation des produits au besoin des clients.	 La cible est trop petite pour être rentable. Les firmes dominantes attaquent la cible stratégique. Les coûts du service deviennent prohibitifs. Les attentes de la cible se banalisent. Un concurrent segmente la cible visée.



Figure 4.21. L'enlisement dans la voie moyenne





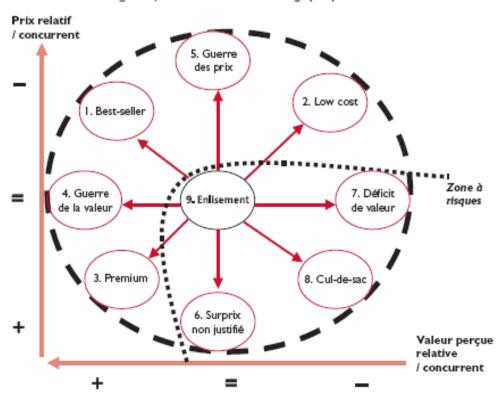


Figure 4.22. La boussole stratégique prix-valeur



Tablea 4.15. Les stratégies Océan Rouge et Océan Bleu

Stratégie Océan Rouge	Stratégie Océan Bleu
Agir dans le périmètre stratégique existant	Créer un nouvel espace stratégique
Gagner des parts de marché sur les concurrents	Mettre la concurrence hors jeu
Répondre à la demande existante	Créer une nouvelle demande par une offre créatrice
Arbitrer entre valeur et coût	Concilier avantage de valeur et de prix

D'oprès W. CHAN KM, R. MAUBORGNE.



Figure 4.23. La stratégie de la longue traîne

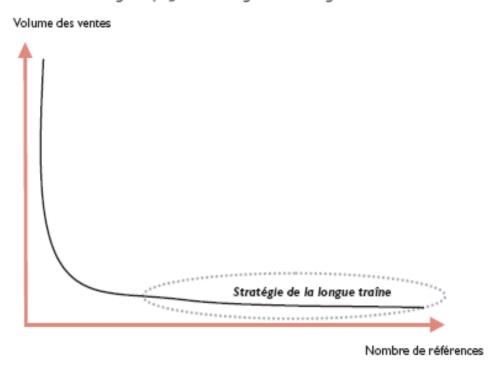




Figure 4.24. La stratégie générique et le type d'industrie associé

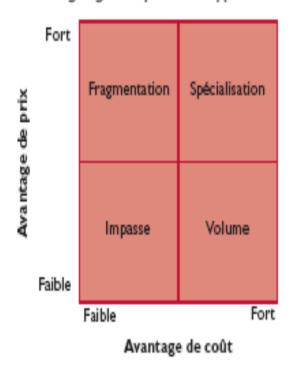




Tableau 4.18. La compétition statique et l'hypercompétition

Compétition statique	Hypercompétition
Environnement relativement stable	Environnement dynamique et instable
Technologie stable	Changement permanent de technologie aux différents stades de la chaîne de valeur
Compétition sur les prix et les coûts	Nouvelles formes de compétition sur la valeur créée pour le client
Frontières entre DAS stables	Frontières entre DAS floues
Distinction claire entre stratégies business et corporate	Distinction floue entre stratégies business et corporate
Avantage compétitif durable	Avantage compétitif éphémère, remis en cause en

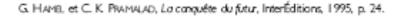
Compétition statique	Hypercompétition
Barrières à l'entrée, effet d'expérience	Rexibilité dynamique, « continuous morphing»
Actifs stratégiques durables	Dépréciation rapide des actifs, création de nouvelles ressources et compétences spécifiques, capacités dynamiques
Peu d'innovation	Innovation permanente
Stabilité stratégique	Agilité stratégique
Organisation relativement stable	Rexibilité organisationnelle

D'après L. G. Thomas, « The two faces of Competition : Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetition Shift.», Organization Science, juin 1996.



Recherche d'avantages concurrentiels Reconfiguration Restructuration Réinvention et amélioration du portefeuille et du secteur et permanente régénération compression des effectifs des stratégles Réduction de taille Amélioration Transformation

Figure 4.25. La recherche des avantages concurrentiels





CONCENTRATION Convergence : recherche d'un consensus sur les objectifs stratégiques Focalisation : identification des objectifs précis d'amélioration Ciblage : concentration sur des activités très appréciées par les clients ACCUMULATION Extraction : utilisation de la mattère grise de chaque salarié Emprunt : accès aux ressources de ses partenaires CONSERVATION Recyclage : réutilisation de compétences et de ressources ASSOCIATION Appropriation : recherche d'un intérêt commun avec d'autres firmes COMPLÉMENTAIRE Protection : préservation de ses ressources contre ses concurrents Fusion : association originale des compétences existantes Équilibrage : acquisition de ressources complémentaires clés RÉCUPÉRATION

Accélération : réduction des délais du retour sur investissements

Figure 4.27. Les axes d'exploitation des ressources



D'après G. HAMB. et C. K. PRAMALAD, op. cit., p. 185-186.

Changement de marché et de conditions de compétitivité Changement des bases de l'avantage compétitif Continuous morphing Flexibilité stratégique Capacités dynamiques Migration compétitive Avantage compétitif éphémère

Figure 4.26. La relation entre continuous morphing et avantage compétitif



Frontières Configuration Bénéfices clients de l'entreprise Interface clients Axe stratégique Ressources stratégiques Réseau de valeur Traitement des Fournisseurs Mission Compétences clés Éventail produit / marché commandes et Partenaires | Actifs stratégiques Coalitions assistance client Processus clés Base de différenciation Informations clients et exploitation Dynamique relationnelle Politique tarifaire Efficacité / Spécificité / Cohérence / Accélération de profit

Figure 4.28. Une démarche globale

