

Première année « DUT »

Cours :

Stratégie d'entreprise

CHAPITRE 3

Comment élaborer des stratégies concurrentielles performantes ?

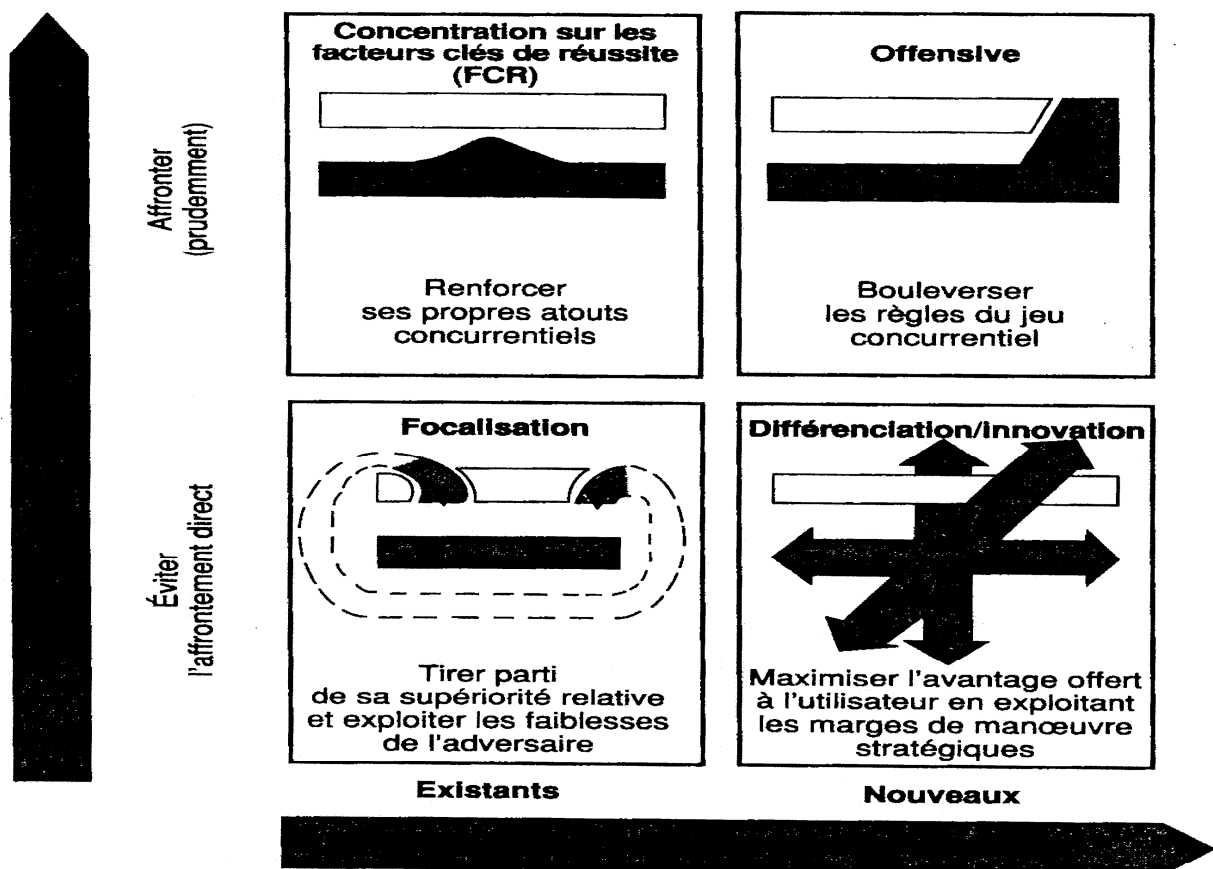
CHAPITRE 3

Comment élaborer des stratégies concurrentielles performantes ?

C'est, donc, l'avantage concurrentiel qui différencie, en matière de stratégie, les entreprises. La stratégie a en effet pour but de permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage déterminant et durable sur ses concurrents, en modifiant ses atouts de la manière la plus efficace possible.

Il existe essentiellement quatre voies pour renforcer la position concurrentielle d'une entreprise (voir figure) :

Figure 1. Les quatre voies vers l'avantage concurrentiel



1/ Quelles sont les caractéristiques de ces quatre voies ?

1.1/ Se concentrer sur les facteurs clés de réussite

L'entreprise peut modifier la répartition de ses ressources, afin d'augmenter ses parts de marché et ses marges en renforçant certains de ses atouts concurrentiels. Si les ressources sont réparties. La démarche essentielle de cette stratégie consiste donc à identifier les facteurs clés de réussite dans l'industrie ou le secteur d'activité concerné, en vue de concentrer les moyens appropriés dans les domaines où l'entreprise peut s'assurer l'avantage stratégique le plus déterminant sur ses concurrents. Même à ressources égales, on peut remporter des succès remarquables en concentrant celles dont on dispose sur le facteur crucial. C'est la stratégie fondée sur les facteurs clés de réussite.

On peut parler, à ce niveau, de stratégie de niche, mais aussi d'entreprises ultra-nichées. Il s'agit des entreprises qui exercent leurs activités dans des marchés fortement sélectifs et qui proposent des produits et/ou services à forte valeur ajoutée.

C'est le cas, notamment, de l'industrie de luxe de tous genres : cosmétique, automobile, hôtellerie, ou autre(s).

1.2/ Se focaliser sur certains segments en tirant parti de sa supériorité relative

Si l'entreprise est dépourvue d'avantages concurrentiels déterminants sur un marché où les principaux concurrents luttent avec une égale ardeur pour maîtriser les facteurs clés de réussite, elle se doit alors de tirer parti soit de supériorités relatives dans des domaines où l'entreprise n'est pas en conflit direct avec ses principaux concurrents, par exemple l'avance technologique de certains produits ou l'efficacité particulière d'un réseau de vente, soit de toute autre différence marquante entre l'entreprise et ses principaux concurrents, par exemple dans la structure financière ou la composition des actifs.

On peut qualifier cette focalisation de l'entreprise sur sa supériorité relative de « stratégie-caméléon », dans le sens où, l'entreprise au gré des fluctuations du marché jonglera entre le statut de Leader, Challenger ou celui de simple Suiveur (situation de survie).

Exemple : le marché de l'électroménager.

1.3/ Bouleverser l'ordre établi par des initiatives offensives

Dans un secteur d'activité en stagnation ou faible croissance, il est difficile de déloger un leader bien établi en luttant avec les mêmes armes. La seule issue est alors de suivre une stratégie moins conventionnelle, qui consiste à bouleverser les facteurs clés de réussite sur lesquels repose l'avantage relatif du leader. Une telle « stratégie de rupture » requiert d'abord une étude précise des données actuelles du marché, dans le but d'acquiescer un nouvel et puissant

avantage concurrentiel en bouleversant les règles du jeu. C'est la stratégie fondée sur l'offensive. Que cette dernière soit agressive (exemple du « killing product ») ou plus subtile (exemple de l'innovation incrémentale), il est question, ici, de « la stratégie de Challenger ». En voici deux exemples :

Exemple 1 : c'est le cas des services ou produits « Low-Cost », dont le concept a été lancé dans les années 80 par le secteur hôtelier (Ex. : lancement des Formule 1 du groupe Accor) et les années 90 par celui du transport aérien (Ex. : Ryanair) pour s'étendre progressivement à d'autres secteurs, tels que l'industrie automobile (Ex. : Dacia) ou autre(s).

Exemple 2 : la guerre concurrentielle que se livrent au Maroc les opérateurs téléphoniques Inwi, Orange (Challengers) à Maroc-Télécom (Leader).

1.4/ Se différencier en exploitant les marges de manœuvre stratégiques

Dans les secteurs d'activité où la lutte est très vive, la victoire sur les concurrents peut s'obtenir par la mise en œuvre d'idées novatrices, telles que l'ouverture de nouveaux segments de marché ou le développement de produits nouveaux apportant davantage de valeur à la clientèle. Dans les deux cas, il s'agit de se différencier en prenant des mesures vigoureuses dans des secteurs inexplorés par la concurrence. C'est la stratégie fondée sur la différenciation par l'exploitation des marges de manœuvre stratégiques.

Qu'elle soit offensive ou défensive, on parle dans ce cas de figure de stratégie de Leader.

Exemple : grâce à la qualité de leurs prestations, les constructeurs allemands « Mercedes-Benz », « Audi » et « BMW » ont le statut de constructeurs « premium », et ce depuis des décennies.

N. B. : A noter et comme il a été souligné dans le chapitre 2, que les entreprises ont tendance de plus en plus à sortir des sentiers battus, plus ou moins classiques, des quatre voies sus-citées, en concluant soit des partenariats (coopération à court et/ ou moyen terme), soit des alliances (coopération à long terme). Il convient de signaler que de telles pratiques sont courantes dans le secteur de l'industrie lourde et notamment celui automobile.

1.4.1/ Les Facteurs Clés de Réussite (FCR)

Répartir ses ressources de la même façon que ses concurrents ne procure aucun avantage concurrentiel. En revanche, identifier les éléments qui assureront le succès dans un secteur d'activité donné, afin de leur consacrer les ressources nécessaires, permet à l'entreprise d'évoluer vers une position de réelle supériorité concurrentielle. Les ressources stratégiques, qu'il s'agisse de capitaux, d'hommes ou de temps, sont rares. Il est donc essentiel de les concentrer sur les domaines fonctionnels et opérationnels qui conditionnent la réussite de l'entreprise. Identifier ces facteurs clés de réussite n'est pas toujours facile. Le stratège dispose pour cela de deux méthodes : la première consiste à disséquer le marché de manière aussi imaginative que possible, afin de mettre en évidence ses segments les plus attrayants, la

seconde, à étudier ce qui distingue les entreprises gagnantes des perdantes.

a. Faut-il monopoliser ou segmenter le marché ?

La segmentation du marché a pour avantage de permettre à l'entreprise de se focaliser sur les désirs et besoins précis de sa clientèle et d'économiser, ainsi, des sommes appréciables sur des détails du produit ou service considérés comme inutiles pour cette dernière.

Exemple : Un fabricant de chariots élévateurs a tiré un avantage appréciable de la segmentation de son marché. Parti du constat qu'à chaque segment du marché des chariots élévateurs correspondaient des exigences différentes de caractéristiques et de performances des produits, il s'est aperçu que les besoins des quatre cinquièmes des utilisateurs pouvaient être satisfaits par un équipement 20 % moins cher que celui conçu pour satisfaire les besoins du marché tout entier. Après avoir identifié les besoins précis à l'intérieur de chaque segment, cet industriel a décidé de se concentrer sur les segments "distribution de détail" et "BTP", abandonnant à ses concurrents les segments les plus exigeants, tels que la manutention portuaire et l'exploitation forestière. Cette stratégie lui a permis d'introduire sur le marché un produit de prix modéré, bien conçu et précisément spécifié en vue de satisfaire les besoins des segments-cibles, dans lesquels il est rapidement parvenu à se hisser jusqu'à une position de leadership.

b. Importance de la différenciation entre gagnants et perdants

Expliciter les différences entre gagnants et perdants. Découvrir ce qui distingue les gagnants des perdants constitue une deuxième approche, sans doute encore plus novatrice que la première, pour identifier les facteurs clés de réussite.

Exemple : supposons à présent qu'un fabricant de camions performant cherche aussi à vendre des chariots élévateurs. Que se passerait-il ? Ses vendeurs, qui prospectent essentiellement la clientèle de ses trois segments principaux, ne vont rencontrer qu'une petite partie des acheteurs de chariots élévateurs. Ils vont manquer les sept cents sur mille restants du marché, et leurs ventes de chariots élévateurs seraient par conséquent très faibles. De même, une entreprise disposant d'un bon réseau de distribution de chariots élévateurs ne peut espérer réussir avec les mêmes moyens dans la vente de camions. Bien qu'elle soit en mesure de couvrir la totalité du marché des camions, elle ne sera pas à même de concentrer une attention suffisante sur les trois principaux segments de clientèle pour y gagner une part de marché significative. Il n'est donc pas surprenant de constater que les entreprises qui détiennent une grande part du marché des chariots élévateurs disposent toutes d'un réseau de distribution monté exclusivement pour ce produit, tandis que les entreprises dont les réseaux de distribution sont destinés à vendre à la fois des camions et des chariots élévateurs connaissent peu de succès. Les entreprises qui ne parviennent pas à saisir ce facteur clé de réussite sont menacées d'être balayées par les concurrents qui vont l'exploiter à bon escient.

Il faut noter qu'identifier les FCR est insuffisant. Lorsqu'il cherche à identifier les facteurs clés de réussite dans un secteur d'activité particulier, le stratège doit parcourir la totalité de la chaîne d'activité propre à ce segment, depuis les matières premières jusqu'au service après-vente. Dans l'esprit des responsables engagés dans l'action quotidienne, les tâches élémentaires s'emmêlent en un écheveau complexe. Le premier travail du stratège consiste à démêler cet écheveau.

Le stratège ne doit pas pour autant accorder la même attention à toutes les tâches fonctionnelles et opérationnelles. Chercher à l'emporter sur toute la ligne, épuiserait toutes les réserves en ressources disponibles, quelle qu'en soit l'importance. En règle générale, la maîtrise d'un ou deux éléments clés sera suffisante pour acquérir un avantage concurrentiel déterminant.

Le chemin le plus court vers le leadership consiste à s'assurer rapidement un avantage déterminant, en concentrant des ressources considérables sur une seule fonction stratégiquement significative pour en acquérir la maîtrise concurrentielle absolue.

Une entreprise en lutte contre un concurrent qui possède les mêmes atouts trouvera son unique source de différenciation dans l'exécution efficace et la maîtrise des fonctions clés. Il faut toujours chercher à faire plus et mieux dans les domaines qui sont le lot commun de toutes les entreprises.