

Première année « DUT »

Cours :

Stratégie d'entreprise

CHAPITRE 4

Comment élaborer des stratégies gagnantes

CHAPITRE 4

Comment élaborer des stratégies gagnantes

Dans l'élaboration de toute stratégie gagnante, le triangle stratégique constitue le premier pas à honorer pour y aboutir. C'est le tremplin incontournable considéré comme préalable *-a priori* simpliste, mais d'une efficacité redoutable-, à la longue marche vers la compétitivité et donc l'excellence.

1/ Le triangle stratégique

La réalisation du triangle stratégique passe par le prisme d'une triade classique prenant en compte les trois éléments suivants :

- la clientèle,
- l'entreprise elle-même
- la concurrence

Le stratège doit réaliser une performance supérieure à la concurrence au niveau des facteurs clés de réussite, en s'assurant que l'entreprise possède ou peut acquérir les atouts nécessaires pour satisfaire les attentes du marché-cible.

Aussi, l'adéquation des atouts de l'entreprise aux besoins de la clientèle doit-elle être ajustée en permanence afin que l'avantage acquis reste durable.

Mais, une telle adéquation est relative. L'entreprise se trouve dans un dilemme :

- si la concurrence est en mesure de parvenir à une meilleure adéquation, l'entreprise sera désavantagée à terme ;
- par contre, si l'entreprise a la même approche de sa clientèle que les concurrents, celle-ci ne sera pas en mesure de faire la différence entre leurs offres respectives.

Donc, il pourrait en résulter une guerre des prix sans doute profitable aux clients, mais préjudiciable à l'entreprise comme à ses concurrents.

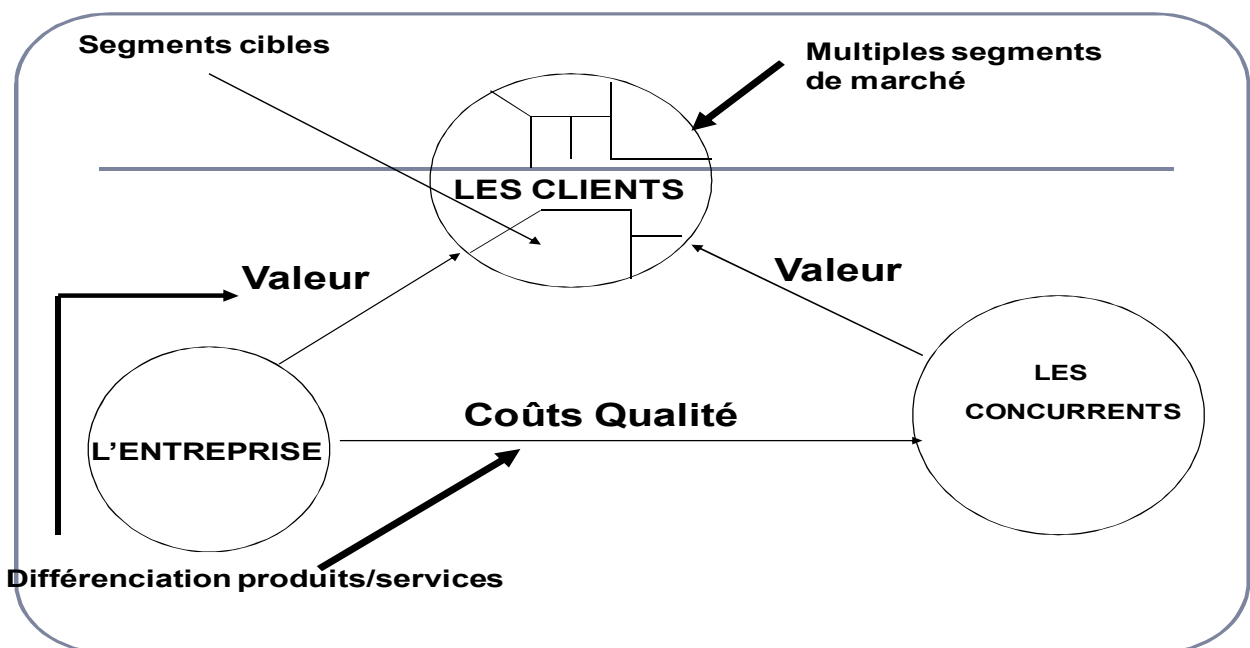
1.1/ Quelle stratégie faut-il alors adopter pour éviter ces écueils ?

La stratégie gagnante est donc celle où l'adéquation entre atouts de l'entreprise et besoins des clients est supérieure à celle des concurrents !

2/ Stratégie gagnante

Elle consiste à devancer ses concurrents, en tirant parti de ses atouts concurrentiels relatifs, pour mieux satisfaire les besoins de la clientèle. La figure suivante illustre ceci :

Figure 1. Le triangle stratégique



Une grande entreprise qui exerce plusieurs métiers et qui a affaire à des groupes de clientèle distincts doit bien entendu envisager autant de triangles stratégiques qu'elle élabore de stratégies. Ces dernières sont désignées sous le nom de : UNITE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE.

2.1/ Unité de planification stratégique (USP)

En ce qui concerne **la clientèle**, l'USP doit être en mesure de traiter le marché dans son ensemble. Si elle est définie de manière trop étroite, c'est-à-dire trop bas dans l'échelle de l'organisation, elle ne dispose pas de l'autorité nécessaire pour avoir une vue d'ensemble du marché.

Sur le marché des circuits électroniques intégrés, par exemple, le fournisseur dont la gamme se limite à quelques relais spécialisés sera désavantagé. Au niveau de **l'entreprise**, l'USP peut partager certaines ressources avec d'autres unités, mais doit disposer aussi de toutes les fonctions clés (approvisionnement, production, vente, marketing, etc.) qui lui permettent de répondre aux besoins de la clientèle tout en restant compétitive.

Exemple : un fabricant d'appareils de climatisation, dont le réseau de distribution et de service après-vente était insuffisant pour créer une différenciation concurrentielle, a utilisé son savoir-faire technique pour développer une nouvelle ligne de climatiseurs domestiques puissants, robustes mais onéreux... La commercialisation du produit s'est soldée par un échec total. Ce fabricant n'a pas réussi à gagner la moindre part de marché, et ce pour un motif auquel la direction de l'entreprise n'avait pas songé un seul instant ? Les distributeurs, qui sont les véritables décideurs en matière de choix de la marque, ont rejeté la nouvelle ligne de produits ! Les appareils étaient, en effet, trop lourds à porter par une équipe ordinaire d'installateurs, composée de deux personnes. Bref, notre fabricant, au lieu de réfléchir aux implications stratégiques de sa décision, s'est réfugié dans sa solution favorite : LA TECHNIQUE !

Donc, dans une stratégie gagnante, le stratège doit garder une vision d'ensemble : tout en optimisant ses atouts dans les fonctions clés de l'entreprise, le stratège doit évaluer en permanence SES PRINCIPAUX CONCURRENTS, en particulier les caractéristiques essentielles de leur stratégie.

Exemple : confrontée à la crise aiguë de la construction navale mondiale, Mitsubishi Heavy Industries a progressivement déplacé la main-d'œuvre excédentaire employée dans cette branche vers d'autres industries telles que : l'automobile, la chimie, les centrales électriques et les fonderies. Aussi, les chantiers navals concurrents qui n'avaient pas la même souplesse, ont rapidement perdu leur compétitivité et sont devenus déficitaires !

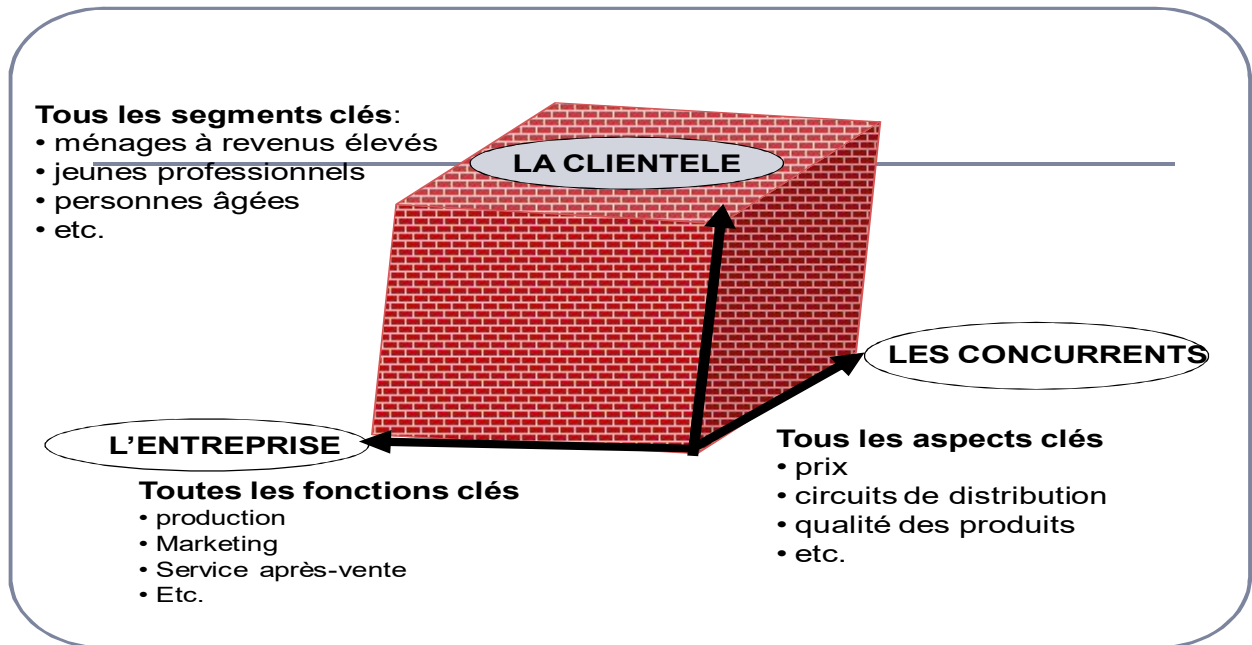
2.2/ Définir les unités de planification stratégique

Il convient de les définir de façon à :

- satisfaire tous les segments de clientèle dont les besoins et objectifs sont similaires ;
- disposer de toutes les fonctions clés capables de créer une différenciation concurrentielle perceptible par les clients ;

- influencer sur les aspects essentiels du jeu concurrentiel.

Les USP seront à même de tirer parti des opportunités sans se laisser distancer par les concurrents (voir figure ci-après) :



2.3/ Tester la décision

La sélection des unités stratégiques est toujours source de conflits. Aussi, à mi-chemin du processus d'élaboration de la stratégie, lorsque les principaux paramètres des trois éléments stratégiques sont devenus clairs, il serait utile de réévaluer la validité du choix original des UPS en posant les trois questions suivantes :

- *la définition des UPS permet-elle de traiter individuellement chacun des besoins de la clientèle-cible dans segments produits-marchés visés ?*
- *l'unité stratégique a-t-elle des moyens d'action suffisants sur les fonctions clés pour pouvoir satisfaire ces besoins ?*
- *la concurrence est-elle organisée de façon à disposer d'avantages relatifs substantiels sur l'unité stratégique ainsi définie ?*

Ainsi, si les réponses font douter de l'efficacité et de la compétitivité de l'unité stratégique initialement définie, celle-ci doit être redéfinie de manière à pouvoir répondre aux besoins des clients et se montrer plus performante que les concurrents !