

---

# **STRATEGIE**

Concepts, Modèles et Outils

**par Philippe LÊ**

Dpt Management Technologique  
& Stratégique

# Objet de la séance

---

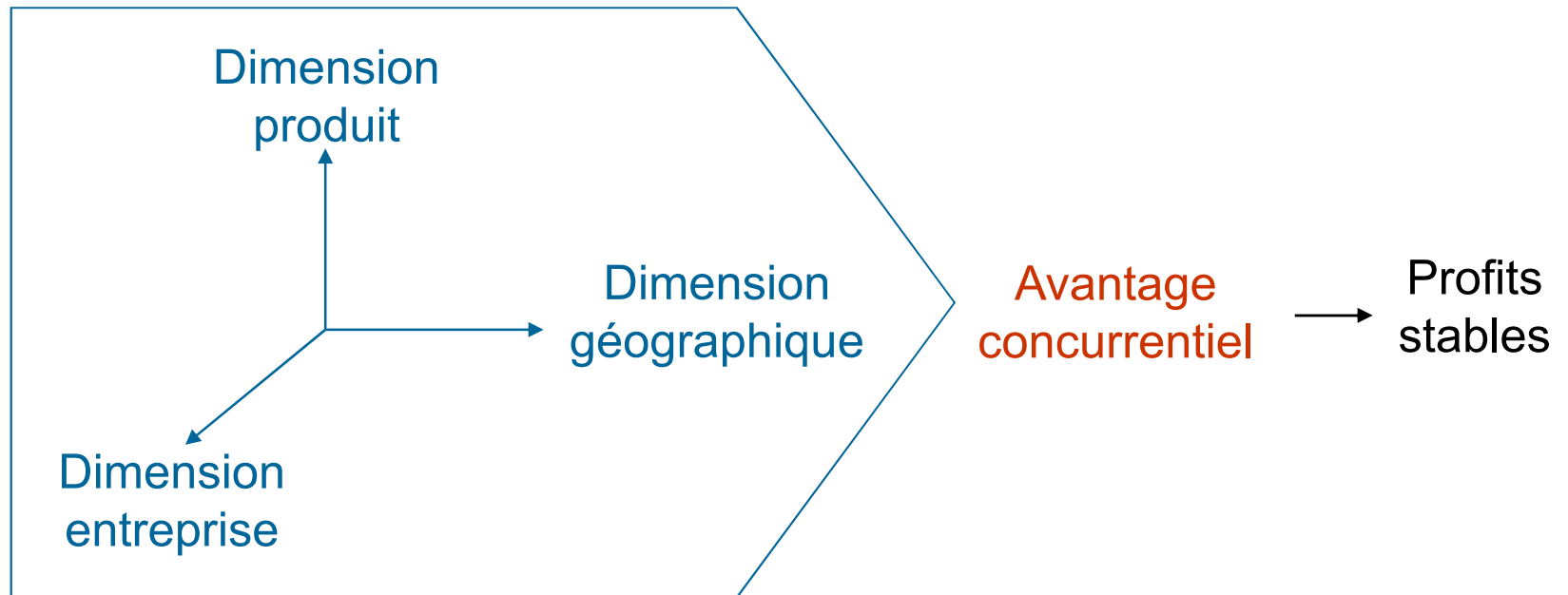
## La stratégie concurrentielle

1. Objectif qui *doit* être réalisé :  
(l'obtention d'un avantage concurrentiel)



2. Comment il *peut* être réalisé:  
(la détermination d'une stratégie concurrentielle)

# Les éléments de base d'une stratégie concurrentielle



# Démarche pour l'élaboration de la stratégie concurrentielle

---

## Guide pour l'analyse structurelle d'un secteur d'industrie :

– Est-il possible d'obtenir des coûts différents à long terme ?

- Existe-t-il des économies d'échelle ?
- Est-ce qu'il y a des coûts qui peuvent être partagés entre des lignes de produits différentes ?
- L'entreprise peut-elle développer sa propre façon de faire, de manière à avoir des coûts plus bas que ceux des autres concurrents : processus, interrelations, localisation géographique, etc.

– Le secteur permet-il une différenciation ?

- L'entreprise peut-elle offrir quelque chose d'unique à ses clients : des prix bas et/ou plus de différenciation ?
- Peut-on profiter de coûts de changement ?

# Démarche pour l'élaboration de la stratégie concurrentielle

---

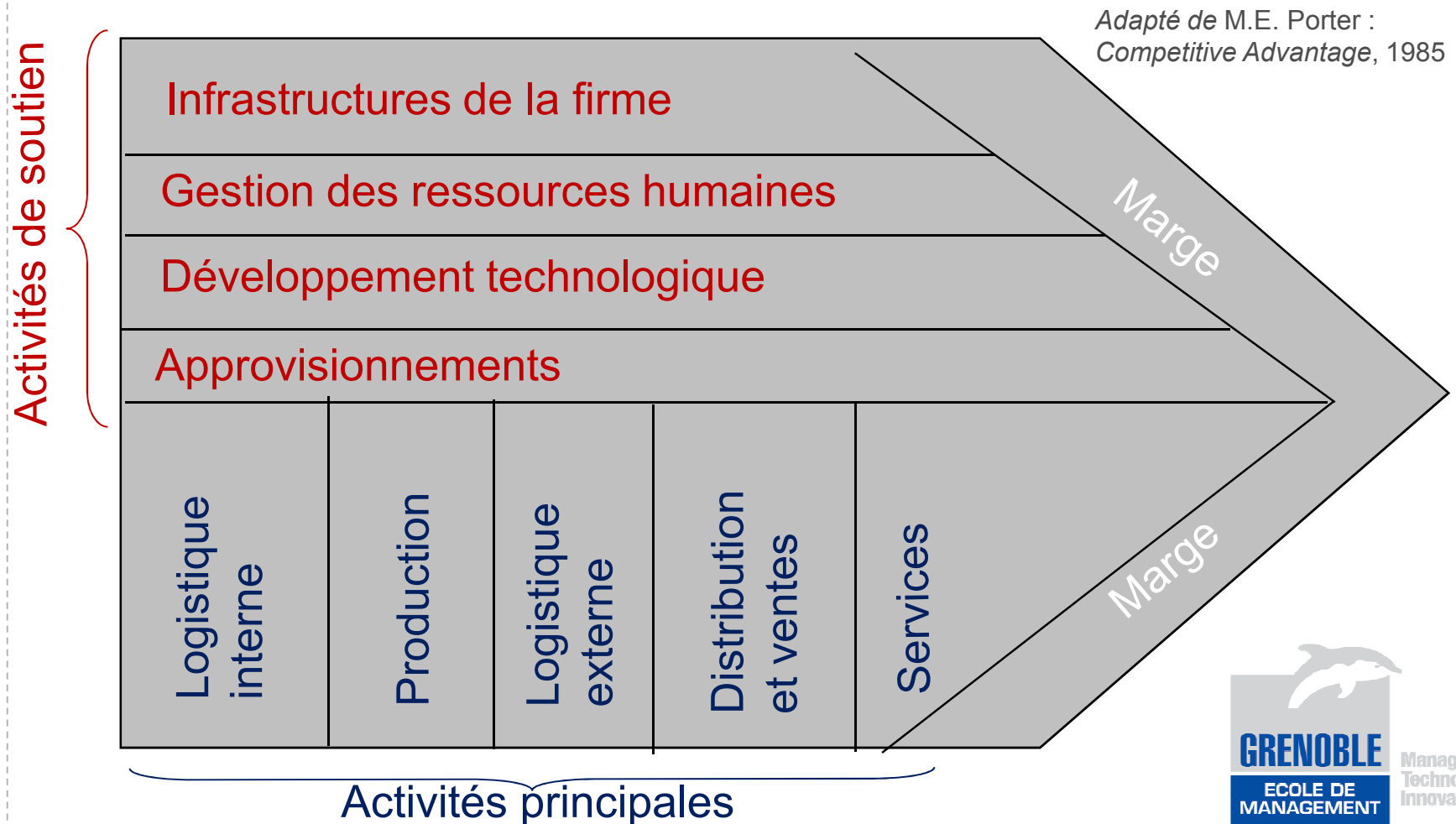
Avoir accès à une représentation de sa chaîne de valeur ajoutée :

La chaîne de valeur de l'**industrie automobile**



# Démarche pour l'élaboration de la stratégie concurrentielle

Avoir accès à une représentation de sa chaîne de valeur ajoutée :



# Démarche pour l'élaboration de la stratégie concurrentielle

Comment chaque activité de la chaîne de valeur ajoutée peut aider à obtenir un avantage concurrentiel ?

| Activité        | Leadership de coûts        | Différenciation           |
|-----------------|----------------------------|---------------------------|
| Achats          | Discount sur les quantités | Qualité des M.P.          |
| Fabrication     | Méthodes particulières     | Maîtrise                  |
| Distribution    | Proximité avec le client   | Service rapide            |
| Marketing       | Publicité de volume        | Image de marque           |
| Service         | Qualité des produits       | Excellence service client |
| R&D             | Nouveaux processus         | Produits uniques          |
| Personnel, etc. | Motivation                 | Formation                 |

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## 1. Agir sur les facteurs qui déterminent les coûts :

- Volume de production (économies d'échelle)
- Formation et effet d'apprentissage
- Interrelations entre deux activités de la chaîne de valeur, ou entre les différentes chaînes de valeur d'une entreprise
- Taux d'utilisation des ressources et capacités
- Localisation géographique, etc...



# Comment devenir un leader de coûts ?

---

2. Obtenir des avantages de coût dans plusieurs activités de la chaîne de valeur

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## 2. Obtenir des avantages de coût dans plusieurs activités de la chaîne de valeur

### Logistique externe :

- systèmes efficaces pour lier les fournisseurs et le processus de production de l'entreprise
- emplacement à proximité des fournisseurs

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## 2. Obtenir des avantages de coût dans plusieurs activités de la chaîne de valeur

### Logistique externe :

- systèmes efficaces pour lier les fournisseurs et le processus de production de l'entreprise
- emplacement à proximité des fournisseurs

### Fabrication :

- taille d'usine efficace pour minimiser les coûts de production
- acquisition d'actifs fixes au bon moment
- choix des technologies de production
- amélioration continue
- utilisation des contrôleurs qualité

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## Logistique interne :

- délais de livraison qui réduisent les coûts
- sélection des transporteurs à bas prix
- jouer les synergies avec les autres unités de l'entreprise

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## Logistique interne :

- délais de livraison qui réduisent les coûts
- sélection des transporteurs à bas prix
- jouer les synergies avec les autres unités de l'entreprise

## Marketing et ventes :

- force de vente réduite et très formée (répartition par région et pas par produit)
- prix des produits pour générer un volume des ventes
- publicité à l'échelle nationale/publicité de volume

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## Logistique interne :

- délais de livraison qui réduisent les coûts
- sélection des transporteurs à bas prix
- jouer les synergies avec les autres unités de l'entreprise

## Marketing et ventes :

- force de vente réduite et très formée (répartition par région et pas par produit)
- prix des produits pour générer un volume des ventes
- publicité à l'échelle nationale/publicité de volume

## Service :

- guides de réparation détaillés pour minimiser les appels de maintenance répétés
- installations du produit efficace pour réduire les réclamations
- qualité du produit

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## Achat/approvisionnements :

- systèmes et procédures pour trouver les produits et MP les moins chers (avec des niveaux de qualité acceptables)
- opérations d'achat partagées avec les autres unités
- processus d'évaluation fréquents pour contrôler les performances des fournisseurs

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## Achat/approvisionnements :

- systèmes et procédures pour trouver les produits et MP les moins chers (avec des niveaux de qualité acceptables)
- opérations d'achat partagées avec les autres unités
- processus d'évaluation fréquents pour contrôler les performances des fournisseurs

## Développement technologique :

- technologies de fabrication faciles à utiliser
- expertise en ingénierie des processus pour réduire les coûts de production
- investissements en technologie pour réduire les coûts associés aux processus de production



# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## GRH :

- politiques cohérentes et efficaces pour minimiser les coûts associés au turn-over (effet d'expérience)
- programmes de formation et d'orientation efficaces pour améliorer l'efficacité/productivité du personnel

# Comment devenir un leader de coûts ?

---

## GRH :

- politiques cohérentes et efficaces pour minimiser les coûts associés au turn-over (effet d'expérience)
- programmes de formation et d'orientation efficaces pour améliorer l'efficacité/productivité du personnel

## Infrastructure de la firme :

- systèmes d'information efficaces en termes de coûts
- pratiques de planification simplifiées
- peu/moins de niveaux hiérarchiques pour réduire les frais généraux

# Comment réaliser une différenciation ?

---

Pour qu'une entreprise gagne une position de différenciation concrète, les conditions suivantes sont nécessaires :

a. Le produit offre aux clients une possibilité d'abaisser leurs coûts (parce qu'il est meilleur marché ou parce qu'il améliore le rendement).

b. Le produit offre au client la possibilité d'augmenter sa différenciation.

c. L'entreprise offre des biens ou services, ayant au moins une des caractéristiques citées aux points (a) et (b), qui sont uniques et très difficiles à imiter pour les concurrents.

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## 1. Agir sur les facteurs qui déterminent la capacité de différenciation :

- Décisions stratégiques
- Volume - taille
- Interrelations entre différentes activités de la chaîne de valeur
- Contacts avec les clients

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## 1. Agir sur les facteurs qui déterminent la capacité de différenciation :

- Savoir-faire / habilités
- Capacité technologique (R&D)
- Design/conception
- Service après-vente

# Comment réaliser une différenciation ?

---

2. Le caractère unique peut être obtenue de différentes manières, pour chacune des activités de la chaîne de valeur

# Comment réaliser une différenciation ?

---

2. Le caractère unique peut être obtenue de différentes manières, pour chacune des activités de la chaîne de valeur

## Logistique externe :

- manutention minutieuse des MP et des composants pour minimiser les dégâts et améliorer la qualité du produit final
- transfert rapide des intrants jusqu'au processus de production

# Comment réaliser une différenciation ?

---

2. Le caractère unique peut être obtenue de différentes manières, pour chacune des activités de la chaîne de valeur

## Logistique externe :

- manutention minutieuse des MP et des composants pour minimiser les dégâts et améliorer la qualité du produit final
- transfert rapide des intrants jusqu'au processus de production

## Fabrication :

- fabrication cohérente et soignée de produits attractifs
- flexibilité et réponses rapides aux spécifications de fabrication des clients
- taux de rebuts faible – zéro défaut



# Comment réaliser une différenciation ?

---

## Logistique interne :

- procédures de commandes précis et rapides
- livraison du produit aux clients rapide et ponctuelle
- gestion efficace des stocks

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## Logistique interne :

- procédures de commandes précis et rapides
- livraison du produit aux clients rapide et ponctuelle
- gestion efficace des stocks

## Marketing et ventes :

- forte coordination entre les fonctions de R&D, marketing et développement produits
- relations de proximité poussées avec les acheteurs clés
- surpris lié à la sophistication de l'offre
- plan publicitaire créatif et innovant

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## Logistique interne :

- procédures de commandes précis et rapides
- livraison du produit aux clients rapide et ponctuelle
- gestion efficace des stocks

## Marketing et ventes :

- forte coordination entre les fonctions de R&D, marketing et développement produits
- relations de proximité poussées avec les acheteurs clés
- surpris lié à la sophistication de l'offre
- plan publicitaire créatif et innovant

## Service :

- stocks complets de pièces de rechange
- réponse rapide aux requêtes des clients

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## Achats/approvisionnements :

- systèmes utilisés pour trouver les MP de meilleure qualité
- achat des meilleurs composants pour renforcer l'image du produit
- localisation à proximité des fournisseurs

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## Achats/approvisionnements :

- systèmes utilisés pour trouver les MP de meilleure qualité
- achat des meilleurs composants pour renforcer l'image du produit
- localisation à proximité des fournisseurs

## Développement technologique :

- coordination entre la R&D, le marketing et le développement produits
- investissements dans la technologie pour produire des produits très différenciés
- capacités fortes dans la recherche

# Comment réaliser une différenciation ?

---

## GRH :

- programmes participatifs qui encouragent la créativité et la productivité des employés
- programmes pour attirer les ingénieurs talentueux
- utilisation des évaluations de performance
- formation du personnel et incitations pour sensibiliser à l'orientation client

# Comment réaliser une différenciation ?

---

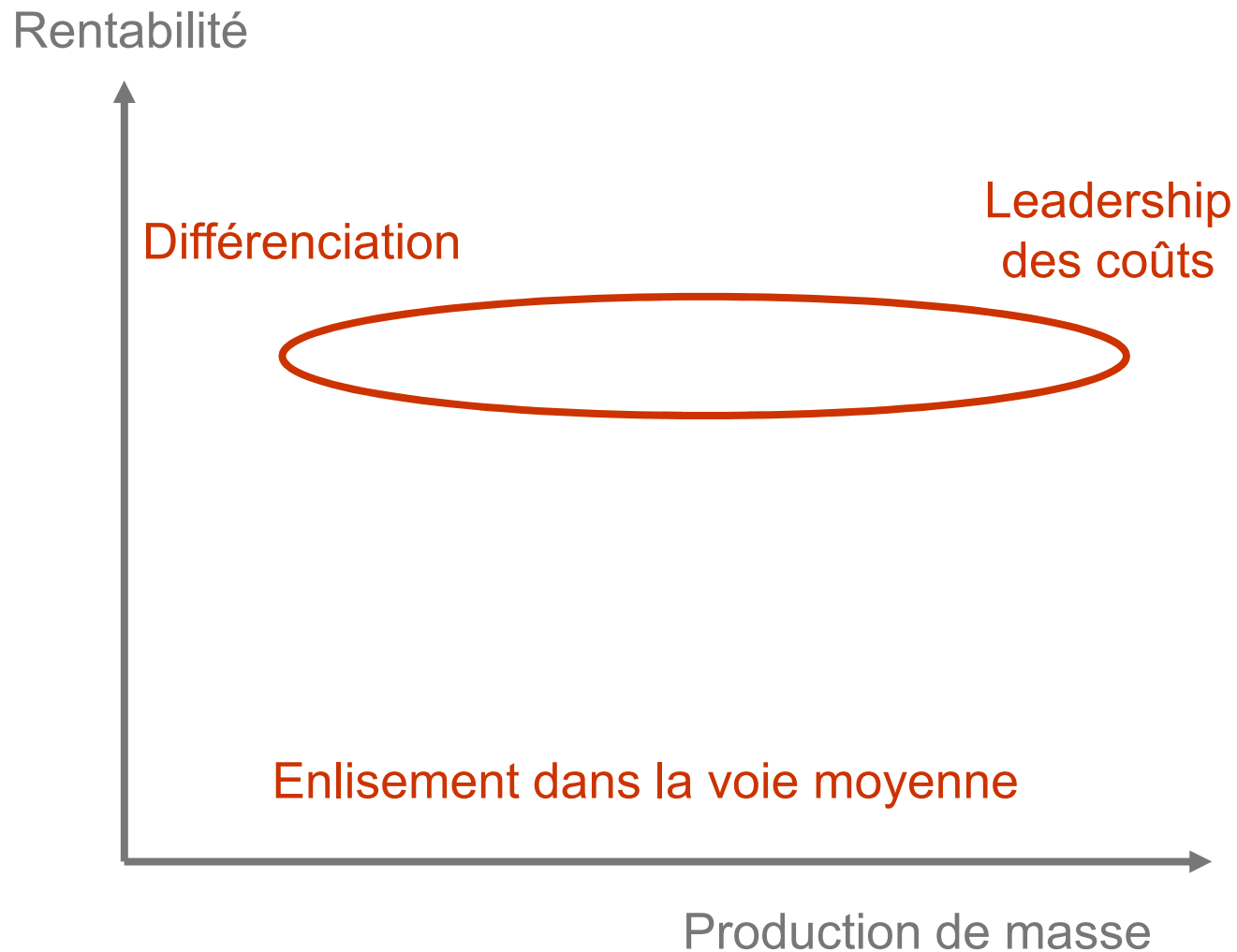
## GRH :

- programmes participatifs qui encouragent la créativité et la productivité des employés
- programmes pour attirer les ingénieurs talentueux
- utilisation des évaluations de performance
- formation du personnel et incitations pour sensibiliser à l'orientation client

## Infrastructure de la firme :

- systèmes d'information très développés pour intégrer les activités de la chaîne de valeur internes et externes
- installations qui promeuvent l'image de la firme
- des dirigeants très respectés qui renforcent la réputation de l'entreprise
- une insistance sur la qualité des produits et sur la focalisation clients (mieux comprendre les préférences d'achat des clients)

# La nécessité de choisir





# Les éléments de base d'une stratégie concurrentielle

