

Stratégie d'entreprise

Stratégie déduite et stratégie construite

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	3
La stratégie déduite	3
Définition	3
Le diagnostic	3
Avantages et inconvénients de la stratégie déduite	4
Avantages	4
Inconvénients	4
L'effet reine rouge	5
Qu'est-ce que c'est ?	5
La stratégie construite	6
Définition	6
Principe	6
La stratégie Océan Bleu	6
Qu'est-ce que c'est ?	6
Océans rouges.....	7
Océans bleus	7
Les clients de la stratégie Océan Bleu.....	8
Actions pour capter les non-clients.....	8
Conclusion	9

Références 9

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur la stratégie déduite et la stratégie construite.

Il a pour objectif spécifique de mieux comprendre comment peut se former la stratégie dans les entreprises, et de connaître les principaux processus de réflexion stratégique.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord présenter la stratégie déduite, nous verrons ensuite ses avantages et ses inconvénients. Nous évoquerons ensuite l'effet reine rouge qui nous conduira à aborder la stratégie construite. Enfin, nous verrons la stratégie océan bleu.

La stratégie déduite

Définition

La stratégie déduite peut être définie comme un processus de construction de la stratégie fondé sur des outils de diagnostic qui mettent l'accent sur l'adaptation de l'organisation et de sa stratégie aux conditions environnementales (externes).

Dit autrement, la stratégie déduite consiste à comprendre un environnement stratégique et ses principales caractéristiques, puis, à partir de cela, de trouver le positionnement qui conviendrait le mieux.

Le diagnostic

Cette approche de la stratégie déduite repose sur une vision classique de la stratégie qui s'appuie sur le diagnostic.

Le diagnostic est souvent considéré comme une étape préliminaire et nécessaire à la prise de décision stratégique. Ces outils de diagnostic sont apparus dans les années 1980 sous l'influence notamment de Michael Porter. Ces outils insistent sur la nécessité, pour une organisation, de comprendre son environnement. Après avoir analysé l'environnement, le stratège peut développer ou acquérir des ressources et compétences et définir sa stratégie.

Concrètement, le diagnostic dans le cadre de la stratégie déduite, comprend :

- Un diagnostic externe permettant d'analyser l'environnement, d'identifier les opportunités, les menaces et les « Facteurs Clés de Succès », etc. ;
- Un diagnostic interne dont l'objectif est de comprendre les sources d'avantage concurrentiel de l'organisation, d'identifier ses forces et ses faiblesses.

C'est ensuite à partir de cette articulation externe/interne que l'entreprise pourra prendre les décisions stratégiques qui s'imposeront à elle.

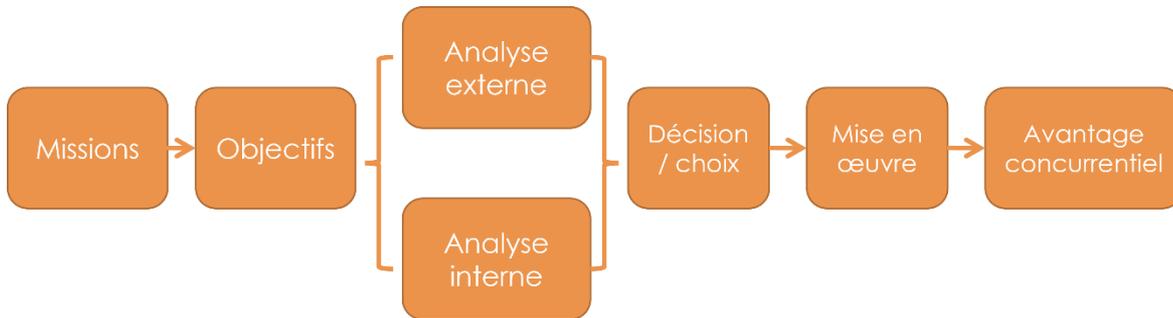


Figure 1 : le diagnostic en stratégie déduite

Avantages et inconvénients de la stratégie déduite

S'appuyer sur ce processus de stratégie déduite présente des avantages et des inconvénients.

Avantages

A partir du moment où la stratégie déduite repose sur une analyse fine des stratégies des concurrents, des attentes de consommateurs, etc. cela permet de :

- Avoir une offre de produit et positionnement qui réponde aux besoins des clients ;
- Maîtriser les « Facteurs Clés de succès » du secteur, qui sont les mêmes pour toutes les entreprises. Ce sont les règles du jeu de l'industrie.

Inconvénients

Plusieurs inconvénients peuvent être relevés. S'appuyer sur la stratégie déduite pour sa stratégie peut conduire à :

- Brier l'innovation stratégique : en cherchant à répondre aux besoins identifiés, les entreprises vont moins sortir de leurs cadres habituels de travail et de réflexion ;
- Ne pas faciliter la flexibilité stratégique : si le succès de l'entreprise repose sur la maîtrise des « facteurs clés de succès » (FCS) de l'industrie, connus de tous, il ne sera pas utile pour les entreprises de chercher à sortir de leurs routines stratégiques. Au contraire, le succès reposera sur la maîtrise sur le long terme des FCS.
- Augmenter l'intensité concurrentielle : si les FCS sont les mêmes pour toutes les entreprises, il y a un risque que toutes les entreprises mettent en œuvre la même stratégie, ce qui conduira à une augmentation de l'intensité concurrentielle, à une guerre des prix (si par exemple c'est un FCS important du secteur).

L'effet reine rouge

Les inconvénients évoqués plus haut conduisent à ce qu'on appelle en stratégie « l'effet reine rouge ».

Qu'est-ce que c'est ?

Cette approche est issue de la biologie évolutive théorisée par Leigh Van Valen en 1973. Elle considère que l'environnement d'un groupe concurrentiel d'organismes (principalement les autres organismes vivants, prédateurs, compétiteurs, ou parasites) se modifierait en permanence, si bien que l'adaptation serait toujours à recommencer, et l'extinction toujours aussi probable. L'effet reine rouge provient d'une analogie au roman « Alice aux pays des merveilles » de Lewis Carol.

En stratégie, il désigne la situation dans laquelle les organisations augmentent leurs investissements mais ne parviennent ni à accroître leur performance, ni à développer un avantage concurrentiel.

L'effet reine rouge s'explique en effet par les **évolutions de l'environnement et les actions simultanées des concurrents**. Ainsi, dans un environnement concurrentiel donné :

- Tous les acteurs connaissent les « facteurs clés de succès » ;
- Chacun met en place des stratégies pour maîtriser les « facteurs clés de succès » ;
- Ces stratégies sont souvent similaires et identiques ;
- Chacun investit, se développe, met des actions en place mais pour finalement rester à la même place.

L'effet reine rouge conduit à une performance qui ne s'améliore pas forcément parce que les concurrents progressent de leur côté. Elle peut même se détériorer si les concurrents progressent plus vite.

Cette métaphore symbolise la course aux investissements stratégiques entre les entreprises qui ne permet pas un niveau de performance supplémentaire mais simplement de conserver sa position stratégique.

En matière de stratégie, l'adaptation n'est parfois pas suffisante. Il ne faut donc pas forcément « courir dans la même direction » (faire la même chose) mais peut être plutôt chercher à courir dans une autre direction à travers d'autres processus stratégiques, notamment à partir d'une stratégie construite.

La stratégie construite

Définition

L'idée de stratégie construite est née en opposition à l'approche de la stratégie déduite.

On peut la définir comme un processus de construction de la stratégie mettant l'accent sur la **reconfiguration** de l'environnement par l'organisation au travers de ses capacités (ressources et compétences) et de sa stratégie.

Dit autrement, il s'agit, de proposer un nouvel environnement stratégique à partir d'une articulation originale des ressources et compétences de l'entreprise.

Principe

Pour sortir de l'impasse stratégique liée à la stratégie déduite et mettre en place une stratégie construite, il faut s'appuyer sur une stratégie de rupture.

Le but est de rompre pour échapper à l'hypercompétition.

Elle repose sur 3 éléments clés :

- Le dépassement de « l'orthodoxie sectorielle » : remise en cause des modèles conventionnels adoptés par tous « parce que ça marche » ;
- Le fait de poser des questions hérétiques : changer les clients, changer les offres, etc. ;
- Trouver de nouvelles sources de valeur.

Les stratégies Océan Bleu sont le type le plus connu de stratégie construite.

La stratégie Océan Bleu

Qu'est-ce que c'est ?

L'approche stratégie Océan Bleu a été proposée par MAUBORGNE et KIM, tous les deux professeurs de stratégie à l'INSEAD. Co-fondateurs et co-directeurs du *Blue Ocean Strategy Institute*. Depuis sa publication en 2005, leur livre *Stratégie Océan Bleu* s'est vendu à plus 3,5 millions d'exemplaires.

La Stratégie Océan Bleu pose une simple question : **Comment créer de nouveaux espaces stratégiques ?**

L'approche repose sur la distinction entre océans rouges et océans bleus.

Océans rouges

Les océans rouges sont les activités existantes et représentent l'espace connu du marché. Dans les océans rouges, les frontières de l'activité sont connues et acceptées par les différents acteurs (fournisseurs, clients, prescripteurs, etc.). Les règles de la concurrence sont également connues. Dans les océans rouges, les entreprises essaient de dépasser leurs rivaux en conquérant de nouvelles parts de marché. Pour une entreprise confrontée à cette intensité concurrentielle, il devient de plus en plus difficile de trouver des opportunités de croissance. L'offre se transforme et le produit devient une commodité ou s'inscrit dans des niches de marché. La compétition devient sanglante, d'où le terme d'océan rouge et de la couleur des comptes qui en résultent.

Les principales caractéristiques de la stratégie océans rouges sont les suivantes :

- Espace concurrentiel existant ;
- Chercher à satisfaire les besoins des clients actuels de l'industrie ;
- Optimiser le business model dominant dans l'industrie ;
- Chercher à s'adapter aux règles du jeu actuelles et futures ;
- Exploiter la demande actuelle ;
- FCS connus par tous les concurrents ;
- Jeu à somme nulle ;
- Les produits se standardisent et deviennent indifférenciés ;
- La concurrence se focalise sur les prix et les profits s'amenuisent.

Océans bleus

Les océans bleus, au contraire, sont constitués de toutes les activités n'existant pas actuellement. Celles-ci constituent donc un marché inconnu, non affecté par la concurrence. Dans les océans bleus, la demande est créée plutôt que conquise. Pour les entreprises, il y existe de nombreuses opportunités de croissance rapide et importante. La compétition n'existe pas car les règles du jeu n'existent pas et sont à écrire. L'océan bleu est une analogie pour décrire l'immensité du potentiel non exploré.

Les principales caractéristiques de la stratégie océans bleus sont les suivantes :

- Espaces concurrentiels inexploités ;
- Développement d'une demande nouvelle ;
- Créer une demande nouvelle en se focalisant sur les non-clients ;
- Les règles du jeu (FCS) ne sont pas encore définies ;
- Introduire un nouveau business model dans l'industrie ;
- Jeu à somme positive ;

- Les offres concurrentes ne sont pas pertinentes ;
- Opportunités de croissance et de profits ;
- Reconfigurer l'environnement en créant ses propres règles du jeu.

Les clients de la stratégie Océan Bleu

La stratégie Océan Bleu repose sur la captation de 3 catégories de clients spécifiques ayant des caractéristiques particulières.

Les non-clients imminents se situent à la frontière du marché actuel :

- Ils consomment les produits et services existants mais de façon irrégulière et minimale ;
- Ils sont peu satisfaits et sont donc très sensibles aux offres nouvelles ;
- Ils cherchent une alternative meilleure et / ou moins chère ;
- Ils seront souvent les premiers à s'intéresser aux innovations.

Les non-clients opposants choisissent délibérément de ne pas consommer les produits et services proposés actuellement :

- Ils ne veulent pas ou ne peuvent pas consommer les produits offerts dans l'industrie ;
- Ils connaissent les offres actuelles car ils ont souvent été clients par le passé ;
- Ils ont cessé de consommer les offres existantes ;
- Ces clients doivent être convaincus que votre offre est différente pour s'y intéresser.

Les non-clients inexplorés constituent le groupe le plus éloigné des clients actuels :

- Ils n'ont jamais été considérés comme des clients potentiels par les concurrents en place ;
- Les concurrents ont toujours été convaincu qu'ils ne pouvaient pas satisfaire leurs besoins ;
- Ces clients ignorent tout des produits et services de l'industrie ;
- Ces clients doivent être convaincus que votre offre peut répondre à leurs besoins.

Il s'agira donc pour l'entreprise de cibler plus spécifiquement une catégorie de non clients pour ensuite mettre en place des actions afin de les capter.

Actions pour capter les non-clients

Les actions à mettre en place pour capter une catégorie de non-clients ont vocation à proposer une nouvelle courbe de valeur.

Pour cela, il sera nécessaire de répondre à quatre questions basées sur la notion de FCS :

- Quels FCS devraient voir leur importance réduite ?
- Quels sont les nouveaux FCS qu'il serait possible d'introduire ?
- Sur quels FCS l'organisation devrait-elle surperformer ?

- Quels sont les FCS qu'il serait possible d'éliminer ?

A partir de ces questions, il sera ensuite possible de proposer une nouvelle courbe de valeur susceptible de capter des non clients et ainsi de créer son propre espace stratégique.

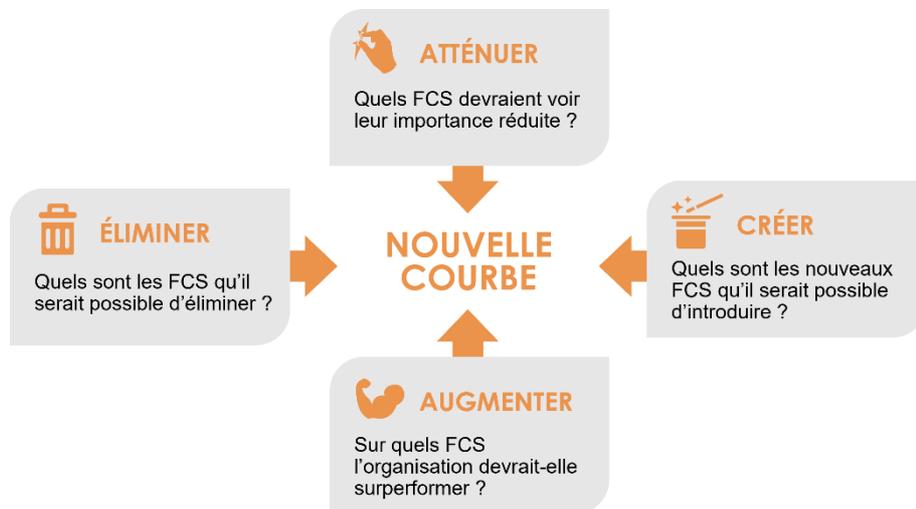


Figure 2 : actions pour capter les non-clients

Conclusion

Entre stratégie déduite et stratégie construite, les entreprises ont des choix essentiels à réaliser pour leur devenir.

Si la stratégie déduite, qui correspond à une approche plus classique de la stratégie, peut être tout à fait opérationnelle, nous avons évoqué le fait que la stratégie construite, même si elle est plus risquée, permet potentiellement de sortir de l'hyper-compétition et d'une concurrence exacerbée.

Comme bien souvent en stratégie, le choix entre les deux approches reposera sur la vision des dirigeants et la culture de l'entreprise.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Table des figures

Figure 1 : le diagnostic en stratégie déduite.....	4
Figure 2 : actions pour capter les non-clients	9