

Les stratégies concurrentielles

Notes pédagogiques des illustrations des précédentes éditions

La stratégie hybride de IKEA

Il n'est pas facile de mener une stratégie hybride simplement en imitant la sophistication des concurrents mais à un niveau de prix inférieur. En effet, la différenciation risque alors d'être dévalorisée par les clients et l'entreprise sera perçue comme un imitateur à bas prix.

L'exemple de IKEA illustre une stratégie hybride réussie, fondée sur des coûts réduits et une approche différente du marché, qui n'a pas eu comme point de départ une sophistication. De fait, il apparaît qu'à l'origine IKEA a suivi une stratégie d'épuration (élimination de la plupart des coûts tels que montage, vente et livraison, mais baisse limitée des prix), puis est monté en gamme au fur et à mesure de son succès. D'autres exemples de cette trajectoire peuvent être proposés :

- Les hypermarchés, après avoir commencé par une stratégie d'épuration par rapport au commerce traditionnel, ont très fortement amélioré leur offre, ce qui les positionne dans une stratégie hybride.
- Certains sites de vente sur Internet (voyages, musique, produits informatiques, etc.) offrent plus de valeur pour les clients à un prix inférieur à celui pratiqué par la distribution classique, ce qui correspond bien à des stratégies hybrides.

De fait, on retrouve l'idée que la stratégie hybride correspond à la notion de progrès : elle caractérise des approches nouvelles, des innovations de rupture et des modèles économiques inédits qui précipitent l'évolution d'une industrie. Cependant, ce positionnement finit toujours par être rattrapé par l'offre de référence (dont il précipite l'évolution).

La troisième question concerne les conseils que l'on pourrait donner à une entreprise souhaitant adopter une stratégie hybride. Le premier conseil – c'est la définition de cette stratégie – est de concevoir une nouvelle approche permettant de simultanément réduire les prix et de créer plus de valeur pour les clients. Le deuxième – au moins en théorie – est de mener un audit des ressources et compétences grâce aux méthodes présentées dans le chapitre 4, de manière à identifier quels peuvent être les fondements d'une différenciation robuste et à l'inverse quelles activités peuvent faire l'objet d'économies. On peut ainsi espérer construire une différenciation tout en obtenant une position de coûts plus favorable que celle des concurrents.

NXT écoute les leçons de Dolby

En utilisant les sections 7.5.2 et 7.5.3, le tableau de la page suivante résume la manière dont NXT et Dolby ont cherché à maintenir leur avantage concurrentiel.

Il est clair que NXT tente de suivre l'exemple de Dolby, qui a réussi à verrouiller son marché. On peut cependant se demander si cette ambition est réaliste. En effet, plusieurs menaces sont identifiables :

- NXT est un nouveau venu qui ne bénéficie pas encore d'une position concurrentielle dominante susceptible de l'inscrire dans le même type de boucle de rétroaction positive que celle dont bénéficie Dolby.
- Est-il pertinent de détenir un outil de production ? NXT s'y refuse afin de ne pas concurrencer ses licenciés. À l'inverse, Dolby y voit une manifestation physique de sa présence et de son identité sur le marché, points qui font justement défaut à NXT.
- On peut également se demander si tous les utilisateurs des technologies de NXT sont disposés à signer des accords d'exclusivité qui leur interdisent de recourir à des technologies concurrentes. Il s'agit d'un point de négociation particulièrement délicat : il est plus que probable que NXT insistera pour obtenir ce type d'accord, mais vraisemblablement pas au point de décourager certains utilisateurs potentiels. De fait, son verrouillage du marché risque d'être moins efficace que celui qui a été mis en place par Dolby.

Causes de la pérennité	Dolby	NXT
• Difficultés d’imitation		
- Complexité	Dolby et NXT ont développé une stratégie complexe de protection juridique et d’accords de licences.	
- Ambiguïté causale	Les réseaux de licences s’appuient sur des relations avec d’autres entreprises et les renforcent.	
- Encastrement dans la culture	Dolby a recours à des pratiques établies de longue date	Par rapport à Dolby, NXT est un nouveau venu
• Difficultés de transfert		
- Actifs intangibles	La marque et la réputation de Dolby sont bien établies	NXT doit encore établir sa marque et sa réputation
- Coûts de transfert	Dolby a la confiance de ses utilisateurs	NXT cherche à s’assurer que toutes ses technologies sont protégées
- Co-spécialisation	Dolby et NXT cherchent à susciter le développement conjoint de produits sous licence	
• Verrouillage		
- Dominance	Dolby est en position dominante	NXT est suiveur
- Position de pionnier	Dolby et NXT ont été des pionniers	
- Boucle de rétroaction	En place	Encore à démontrer
- Préservation rigoureuse	Dolby et NXT protègent rigoureusement leurs technologies	

La stratégie hypercompétitive de Intel

Il est clair que Intel a été impliqué dans une escalade hypercompétitive du type de celle qui est décrite dans le schéma 7.7. La stratégie de Barrett a été une réponse à cette situation. La section 7.8.3 est une bonne description de ce qu'il a tenté de faire. Il a essayé de « casser le moule » en

mettant en doute les fondements établis de l'avantage concurrentiel de Intel. Pour cela, il a lancé toute une série d'initiatives, en supposant vraisemblablement que certaines réussiraient alors que d'autres échoueraient. Tous ces signaux discordants ont également rendu la stratégie de Intel particulièrement imprévisible pour ses concurrents.

Quels sont les risques de ce type d'approche ?

- Le nombre et la diversité des initiatives peuvent plonger dans la confusion non seulement les concurrents, mais aussi les actionnaires et les salariés.
- Il existe un risque de gaspillage des ressources de l'entreprise entre un nombre trop élevé d'activités.
- Cette approche repose également sur l'hypothèse que si l'une des initiatives est couronnée de succès, les managers de Intel seront capables de l'identifier et de la développer rapidement. Or, dans le passé, Intel a parfois été critiqué pour la myopie et sa lenteur.
- Enfin, un certain nombre de concurrents cherchent eux aussi à expérimenter de nouvelles idées. Par conséquent, même si certaines des initiatives de Intel sont pertinentes, elles risquent d'être surpassées par celles des concurrents.

Les stratégies concurrentielles des constructeurs automobiles japonais en Europe

Cette illustration permet aux participants de distinguer les différentes stratégies génériques qui composent l'horloge stratégique du schéma 5.3.

- La trajectoire 1 permet souvent de pénétrer sur un marché car il est probable que les plus gros concurrents en place se positionnent sur des stratégies plus génératrices de valeur. Dans les années 1960 et 1970, les constructeurs automobiles européens supportaient des coûts bien plus élevés que les Japonais, qui ainsi ont pu se spécialiser sur des véhicules à bas prix, pour lesquels leur absence de réputation n'était pas rédhibitoire.
- On peut se demander pourquoi les occidentaux n'ont pas réagi lorsque les Japonais ont évolué vers les trajectoires 2 et 3. On peut supposer que leur structure de coûts ne le leur permettait pas, que leur capacité d'innovation – notamment en termes de procédés – était insuffisante ou qu'ils étaient victimes de l'inertie qui touche souvent les leaders établis. Quoiqu'il en soit, il n'a fallu que 25 ans aux Japonais pour s'imposer comme des concurrents non seulement crédibles mais menaçants.
- Pénétrer un marché à partir de la trajectoire 5 implique de réduire les prix – et donc les coûts. Or, une entreprise qui a construit des compétences à partir de la sophistication risque d'éprouver d'importantes difficultés à réduire ses coûts. De même, le marché peut réagir négativement à ce qu'il considérera comme une descente en gamme. Passer de la sophistication à la stratégie hybride revient à réduire les prix tout en maintenant la sophistication. Pour réussir une évolution de ce type, il convient de définir avec précision quelles sont les compétences requises pour la différenciation et quelles sont celles qui peuvent être sous-traitées, restructurées, voire abandonnées, afin de réduire la position de coûts.
- Nissan avait dérivé sur la trajectoire 8 et devait donc se repositionner. On peut estimer que le repositionnement le plus pertinent consiste à s'orienter sur la trajectoire 3 (stratégie hybride) en proposant des produits qui présentent une valeur plus élevée pour un prix moindre. C'est en grande partie la stratégie qui a été déployée par Carlos Ghosn, le dirigeant nommé par Renault pour redresser Nissan. Cependant, ce repositionnement nécessite une très fine compréhension de ce que les clients valorisent et des compétences requises pour proposer ces fonctionnalités.

Des biscuits dentelés comme avantage concurrentiel ?

Les participants sont appelés à discuter dans quelle mesure BMW (illustration 5.4) échappe aux erreurs classiques de la différenciation. On peut affirmer que dans le cas de BMW :

- La valeur est correctement évaluée et les clients clairement ciblés : les acheteurs de BMW sont généralement fidèles et le chiffre d'affaires de l'entreprise connaît une forte croissance.
- Les bénéfices de la différenciation sont bien définis : qualité, exclusivité, sportivité.
- La durabilité de l'avantage concurrentiel est plus difficile à estimer, en particulier face à la pression croissante des autres constructeurs spécialisés sur ce même créneau, mais également du fait des progrès constants – notamment en terme de qualité ou de perfectionnement technologique – des constructeurs généralistes.

La deuxième question pose la question d'une différenciation pertinente pour une entreprise de biscuits. Selon les principes énumérés ci-dessus, on peut partir des questions suivantes :

- Qui est le client le plus déterminant en termes stratégiques ? Certes, le consommateur final est important, mais le distributeur est vital.
- Par conséquent, qu'est-ce qui est le plus valorisé par les distributeurs ? On peut penser à la marque, à la vitesse et à la fiabilité de livraison, au partage d'information, à la participation aux promotions, etc. La stratégie de différenciation doit donc être conçue de manière à mieux répondre à ces attentes.
- Est-il possible de maintenir une différenciation de ce type ? Tout dépend des ressources et compétences sous-jacentes. Si une marque forte est difficile à imiter, un système logistique l'est généralement beaucoup moins. Tous les fournisseurs de la grande distribution participent aux promotions, mais il est nettement plus difficile d'établir des relations de confiance étroites avec les distributeurs.

Free bouscule l'Internet français

La stratégie de Free est typique d'une stratégie hybride (trajectoire 3 sur le schéma 5.3) : offrir une offre plus élaborée mais moins coûteuse que l'offre de référence (qui correspondait au départ à l'offre des puissants concurrents, notamment celle de France Telecom). Il n'est pas facile de mener une stratégie hybride simplement en imitant la sophistication des concurrents mais à un niveau de prix inférieur. En effet, la différenciation risque alors d'être dévalorisée par les clients et l'entreprise sera perçue comme un imitateur à bas prix. Free a su éviter cet écueil en se montrant innovateur à plusieurs reprises. Néanmoins, cette surenchère technologique a été financée au détriment du niveau de service, ce qui doit alerter les dirigeants de Free en termes de pérennité : une fois les clients conquis par la richesse de l'offre, la qualité de service est indispensable pour les fidéliser.

Les concurrents de Free ont pour la plupart choisi de suivre son positionnement, afin de ne pas créer un différentiel de prix/valeur trop important aux yeux des clients. De fait, on retrouve l'idée que la stratégie hybride correspond à la notion de progrès : elle caractérise des approches nouvelles, des innovations de rupture et des modèles économiques inédits qui précipitent l'évolution d'une industrie. Cependant, ce positionnement novateur finit toujours par être rattrapé par l'offre de référence. C'est ainsi qu'à partir de fin 2004 France Telecom a lancé sa Livebox, N9uf Telecom sa Neuf Box ou Cegetel sa C-Box. On peut remarquer que ces concurrents ont poussé l'imitation du positionnement de Free jusqu'à adopter une marque faisant explicitement référence à la Freebox, ce qui signale bien que Free a redéfini l'offre de référence. Soulignons tout de même que le lancement de la Livebox par France Telecom a été perturbé par de nombreux problèmes techniques, notamment en ce qui concerne la télévision par ADSL. Le service de support téléphonique a été rapidement débordé par les réclamations des clients et plusieurs responsables ont été sanctionnés.

La troisième question concerne les conseils que l'on pourrait donner à une entreprise souhaitant adopter une stratégie hybride. Le premier conseil – c'est la définition de cette stratégie – est de concevoir une nouvelle approche permettant de simultanément réduire les prix et de créer plus de valeur pour les clients. Le deuxième – au moins en théorie – est de mener un audit de la capacité stratégique grâce aux méthodes présentées dans le chapitre 4, de manière à identifier quels peuvent être les fondements d'une différenciation robuste et à l'inverse quelles activités peuvent faire l'objet d'économies (le service clientèle dans le cas de Free). On peut ainsi espérer construire une différenciation tout en obtenant une position de coûts plus favorable que celle des concurrents.

Dolby et Visa verrouillent leur marché

En utilisant les sections 5.4.2 et 5.4.3, le tableau suivant résume la manière dont Dolby et Visa ont cherché à maintenir leur avantage concurrentiel.

Causes de la pérennité	Dolby	Visa
• <i>Difficultés d'imitation</i>		
- Complexité	Stratégie complexe de protection juridique et d'accords de licences	Plus de complexité
- Ambiguïté causale	Relations fondées sur des réseaux de licences	Les concurrents ont réussi à imiter
- Enchâssement dans la culture	Dolby a recours à des pratiques établies de longue date	Probablement encore un avantage
• <i>Difficultés de transfert</i>		
- Actifs intangibles	La marque et la réputation de Dolby sont bien établies	La marque est toujours forte
- Coûts de transfert	Dolby a la confiance de ses utilisateurs	Fortes pénalités de sortie pour les distributeurs
- Co-spécialisation	Développement conjoint de produits sous licence	Une partie du système est développée conjointement
• <i>Verrouillage</i>		
- Dominance	Dolby est en position dominante	Partage de la position dominante avec Mastercard
- Position de pionnier	Dolby a été un pionnier	Visa a été un pionnier
- Boucle de rétroaction	En place	Principale cause du succès passé
- Préservation rigoureuse	Dolby protège rigoureusement ses standards techniques	Fortes pénalités de sortie pour les distributeurs

Il ressort de cette comparaison que Visa protège sa position dominante à tout prix, car son avantage de marché subit une évidente érosion. Au contraire, la position dominante de Dolby est toujours fondée sur un positionnement réellement différencié de celui de ses concurrents.