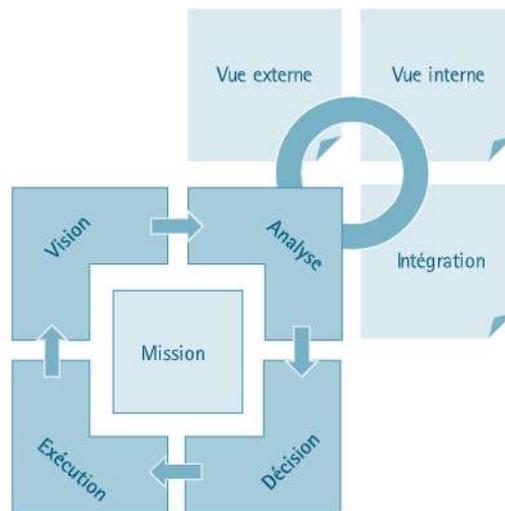


CHAPITRE 3

L'ANALYSE

*« L'observation recueille les faits ; la réflexion les combine ;
l'expérience vérifie le résultat de la combinaison. »*
Denis Diderot



À partir du moment où l'on a une idée suffisamment précise de la vision stratégique souhaitable pour l'organisation, il est nécessaire de se poser la question de sa faisabilité. Comme cela a été vu au chapitre précédent, la vision ne doit pas forcément être complète dès le départ, explicitant chaque objectif stratégique jusque dans le moindre détail. Conformément à l'idée d'un processus dynamique et itératif, l'analyse de faisabilité et d'opportunité présentée dans ce chapitre doit permettre de nuancer et de parfaire la vision stratégique. Ce degré de flexibilité est courant dans la pratique, les organisations se contentant dans un premier temps d'une déclaration de stratégie telle qu'illustrée au Schéma 5 et décidant d'étayer chaque but par des objectifs au fur et à mesure que l'on progresse dans l'analyse stratégique.

1. LES NIVEAUX DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Tel qu'illustré par le schéma qui nous sert de fil conducteur dans cet ouvrage, l'analyse porte à la fois sur les éléments internes de l'organisation ainsi que sur les éléments externes, situés en dehors de celle-ci donc. Dans ce dernier cas, l'idée est d'analyser l'ensemble des facteurs environnementaux qui peuvent potentiellement avoir un impact positif ou négatif sur l'organisation. Dans le même esprit que celui de la veille stratégique introduite au premier chapitre, le but est d'anticiper les événements en vue d'avoir constamment une longueur d'avance.

Concernant les aspects négatifs, l'organisation cherche à déceler les menaces latentes avant que celles-ci ne se réalisent et ne mettent en danger la stratégie. Grâce à l'analyse stratégique, l'organisation peut se préparer à faire face à ces menaces ou entamer des actions précises qui les neutraliseront. Par ailleurs, en cherchant à identifier des facteurs environnementaux qui lui sont potentiellement favorables, l'organisation se met en quête d'opportunités. L'objectif étant de trouver des moyens susceptibles d'accélérer ou de faciliter la réalisation de sa vision stratégique.

Toute organisation vit au milieu d'un environnement donné qui est à la fois changeant et vaste. Analyser cet environnement du point de vue de la stratégie ne s'improvise donc pas. Il est nécessaire de recourir à une approche méthodique afin de se concentrer sur l'essentiel et de ne pas se perdre en conjectures inutiles. Dans cet ouvrage et tel que le montre le Schéma 9, trois cercles contextuels sont proposés : l'environnement immédiat, l'environnement élargi (ou écosystème) et le macro-environnement. Plus les facteurs contextuels sont proches de l'organisation et plus leur capacité à impacter l'organisation est élevée. Les liens entretenus par l'organisation avec les acteurs gravitant dans cet espace voisin sont aussi beaucoup plus denses. À l'inverse, plus les facteurs contextuels sont éloignés, plus le lien avec l'organisation est ténu, et plus la propension à impacter celle-ci en devient même parfois indirecte.

Cette façon de représenter l'environnement invite par la même occasion à proportionner les efforts qui seront fournis dans le cadre de l'analyse stratégique. Plus les facteurs environnementaux sont proches et plus il sera important de les analyser en détail. Admettons que l'on dispose de 20 jours afin de mener une analyse stratégique externe. Une allocation raisonnable du temps pourrait alors être la suivante : 3 jours pour le macro-environnement ; 5 jours pour l'environnement élargi ; et enfin 12 jours pour l'environnement immédiat.

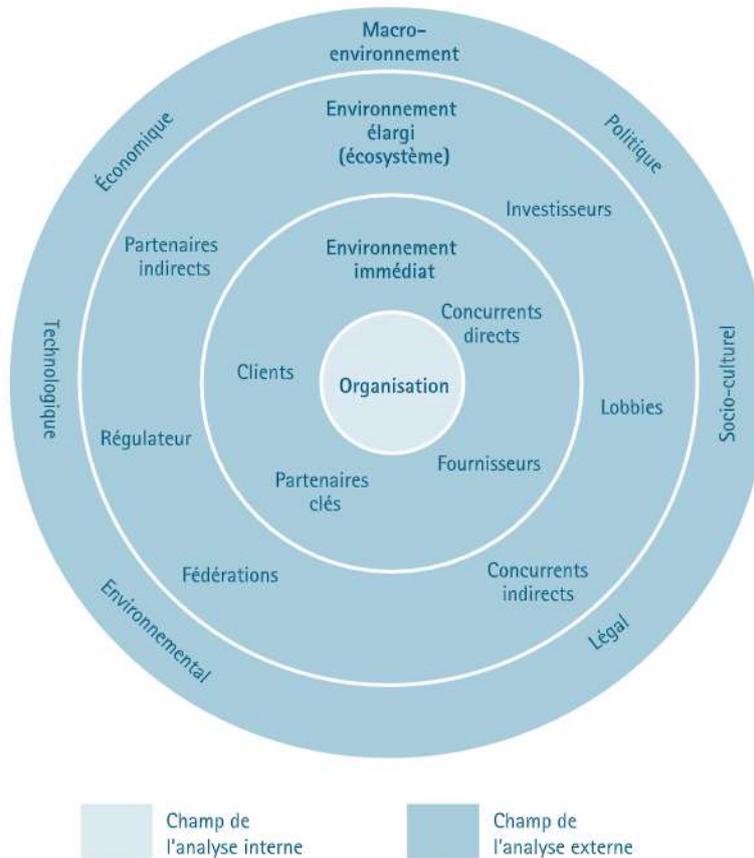


Schéma n° 9 Les niveaux de l'analyse stratégique

2. LE MACRO-ENVIRONNEMENT

Dans la sphère la plus éloignée, appelée ici macro-environnement, se retrouvent divers facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la vie de l'organisation, et ce de manière indirecte la plupart du temps. Ces facteurs représentent des tendances, des phénomènes, des découvertes ou des réalités qui peuvent avoir trait à n'importe quel domaine du monde qui nous entoure.

Afin de faciliter l'identification, l'agencement, puis l'analyse de tous ces facteurs environnementaux, un outil couramment employé dans le cadre d'un tel exercice est le modèle PESTEL. Il s'agit d'un acronyme qui renvoie aux catégories suivantes : Politique, Économique, Socio-culturel, Technologique, Environnemental, Légal. Le principal avantage

d'un tel outil est qu'il balaye large, en ce sens que toute réalité particulière dans ce monde peut être reliée à au moins l'une de ces catégories. Le risque de passer à côté d'un aspect de l'environnement est de la sorte considérablement réduit. Le principal inconvénient en revanche de cet outil est de ne pas avoir de portée analytique, il se limite à offrir une fonction descriptive.

Ci-dessous, les six catégories en question sont passées en revue afin de voir quel genre de facteurs environnementaux s'y retrouvent. Pour rendre l'exercice plus concret, des exemples précis sont ajoutés sous chaque catégorie en mentionnant le type d'organisation concernée.

- *Les facteurs politiques.* Les choix opérés par le pouvoir politique dans un domaine qui touche l'organisation ; les décisions relatives à la fiscalité en général (taxation des biens et services, mais aussi des personnes physiques et morales) ; l'instabilité politique dans un pays ou une région ; les opportunités d'aides publiques ; les accords intergouvernementaux et transnationaux ; etc.
 - Exemple pour une entreprise de l'industrie pharmaceutique : une réforme annoncée par un gouvernement et relative à son système de sécurité sociale qui modifierait les modalités de remboursement ou d'intervention dans les frais médicaux.
- *Les facteurs économiques.* L'ensemble des indicateurs économiques d'un pays ou d'une région, comme le taux de croissance du PIB, le taux de chômage, l'inflation, le niveau du pouvoir d'achat des consommateurs, la confiance des entreprises, la stabilité des marchés financiers, etc.
 - Exemple pour une compagnie aérienne : la baisse persistante du prix du pétrole sur les marchés qui peut représenter une opportunité pour renégocier des contrats à long terme avec les fournisseurs de kérosène.
- *Les facteurs socioculturels.* Les évolutions dans les habitudes de consommation ; les données démographiques et l'évolution de la pyramide des âges ; le niveau d'éducation de la population active ; la diversité culturelle au sein d'une population ; etc.
 - Exemple pour une fédération touristique régionale : la tendance indiquant un raccourcissement de la durée des séjours de vacances, accompagné d'une augmentation de leur fréquence au cours d'une année.
- *Les facteurs technologiques.* Les découvertes scientifiques en général ; l'obsolescence d'une technologie ; l'adoption croissante d'un standard technologique en particulier parmi les consommateurs ; le taux d'innovation à l'intérieur d'un pays indiqué notamment par le nombre de brevets déposés ; la popularité des réseaux sociaux numériques et la révolution digitale en général ; etc.
 - Exemple pour un organisme de prévention dans le domaine de la santé : l'usage croissant du smartphone dans la société et l'opportunité de développer un *serious game* au travers d'une application mobile visant à démontrer les bienfaits d'une alimentation saine auprès d'un public d'adolescents.
- *Les facteurs environnementaux.* Les changements climatiques ; la raréfaction des ressources naturelles ; la gestion des déchets et leur recyclage ; les mesures visant

à préserver la biodiversité ; les normes permettant de lutter contre la pollution de l'air, du sol et des eaux ; etc.

- Exemple pour une entreprise de l'industrie agroalimentaire : l'accroissement de la demande pour des produits issus de l'agriculture biologique et la professionnalisation de cette filière.
- *Les facteurs légaux.* L'ensemble des lois et réglementations concernant un domaine qui affecte l'organisation en question, tel que le droit social, le droit commercial ; la propriété intellectuelle ; la santé publique ; etc.
- Exemple pour une multinationale : la présence de législations inégales en matière de droit de la concurrence entre les différents pays dans lesquels la multinationale est active.

S'il est vrai que les catégories ci-dessus peuvent englober énormément de facteurs distincts, il est de la responsabilité de celui ou celle qui mène l'analyse de se limiter à ceux qui sont réellement pertinents. Il ne suffit donc pas de lister ces facteurs contextuels, il est important de décrire en quoi ils sont susceptibles d'avoir un impact sur l'organisation.

La fiche PESTEL (voir Schéma 10) permet de documenter chaque facteur de manière appropriée. Cette fiche reprend la ou les catégories du facteur concerné – il n'est pas impossible en effet qu'un facteur soit rattaché à deux catégories – ainsi que sa nature. Par nature, on entend le caractère positif ou négatif de l'impact potentiel, en d'autres termes le fait de savoir s'il s'agit d'une opportunité ou d'une menace. Ici encore, il n'est pas impossible de considérer une double appartenance. Un même facteur peut en effet représenter à la fois une menace et une opportunité selon l'angle choisi. Ainsi, les réseaux sociaux numériques peuvent devenir un atout majeur de l'organisation en matière de communication et de visibilité vis-à-vis de l'extérieur, mais ils peuvent aussi être une porte d'entrée pour des commentaires malveillants ou plus gravement constituer une faille dans la sécurité informatique.

Le macro-environnement

Facteur identifié :

Catégorie macro	Nature
<input type="checkbox"/> Politique	<input type="checkbox"/> Opportunité
<input type="checkbox"/> Économique	<input type="checkbox"/> Menace
<input type="checkbox"/> Socio-culturel	
<input type="checkbox"/> Technologique	Importance
<input type="checkbox"/> Environnemental / 10
<input type="checkbox"/> Légal	

Brève description

.....

.....

.....

Impact potentiel

.....

.....

.....

Schéma n° 10 L'analyse du macro-environnement et la fiche PESTEL

La fiche PESTEL donne une description brève, mais précise, du facteur identifié ainsi que l'impact que celui-ci peut avoir. Dans l'exemple donné plus haut et relatif au facteur socioculturel, un impact potentiel est à envisager au niveau du portefeuille de produit et de l'approche marketing de la fédération touristique. L'accent promotionnel pourrait être davantage mis sur les offres de courts séjours tels que les city-trips par exemple. Enfin, afin de fournir une indication quant à l'importance ou à l'urgence de la prise en compte du facteur identifié, un score est attribué. Ce dernier permet de faciliter l'utilisation future de l'information en se focalisant d'abord sur les facteurs prioritaires.

3. L'ENVIRONNEMENT ÉLARGI

Entre le macro-environnement et l'environnement immédiat se situe une interface que nous appelons environnement élargi. Celui-ci est à mi-chemin entre d'une part des facteurs plutôt génériques susceptibles d'affecter n'importe qui, et d'autre part, des acteurs clés avec lesquels l'organisation est en contact régulier. Dans la pratique, il est courant de rencontrer le terme d'écosystème pour qualifier cette zone intermédiaire.

Le recensement et l'analyse des parties prenantes étudiés au chapitre précédent peuvent s'avérer utiles à ce stade. Chacun décidera en effet de savoir si tel ou tel acteur est à placer dans son environnement immédiat – méritant donc une attention plus poussée – ou à défaut dans son environnement élargi. Au sein de ce dernier, on retrouve des acteurs qui n'ont pas de relations privilégiées et récurrentes avec l'organisation, et ce, bien qu'ils aient un lien, un point commun ou une influence quelconque vis-à-vis de celle-ci. Si l'analyse des parties prenantes a pour principal objectif de déceler leurs attentes et de mesurer leur degré d'influence, l'analyse de l'environnement élargi quant à elle vise à identifier des opportunités et des menaces, similairement à l'analyse du macro-environnement.

3.1 LES CONCURRENTS INDIRECTS

Parmi les acteurs à classer dans l'environnement élargi, on retrouve les organisations que l'on peut qualifier de concurrents *en puissance* puisque pour une raison déterminée, ils ne peuvent pas être considérés comme des rivaux directs. Dans le modèle des cinq forces, proposé par Porter au début des années 1990 dans le but de déterminer le potentiel de rentabilité d'un secteur tout entier, les concurrents indirects sont, d'une part, les entrants potentiels, et d'autre part, les offres de substitution (voir Schéma 11).

Une entreprise qui offre des produits et des services identiques, mais qui est active sur un marché géographique distinct sera une concurrente indirecte jusqu'au jour où elle décidera de s'attaquer au même marché. Cela peut aussi être le cas d'une organisation qui, bien qu'elle soit active sur le même territoire, s'est spécialisée sur un segment de marché bien particulier (une « niche »). Ici, l'organisation fait partie d'un même secteur d'activité, mais s'adresse à des groupes d'acteurs distincts. Une école supérieure proposant des formations professionnelles autour d'un métier bien spécifique est de ce point de vue en concurrence *indirecte* par rapport à une université. Ces acteurs sont qualifiés d'entrants potentiels pour bien indiquer le caractère instable et momentané de cet état. Sur un plan purement concurrentiel, l'analyse traditionnelle des entrants potentiels cherche à déterminer le degré d'importance de la menace qu'ils représentent.

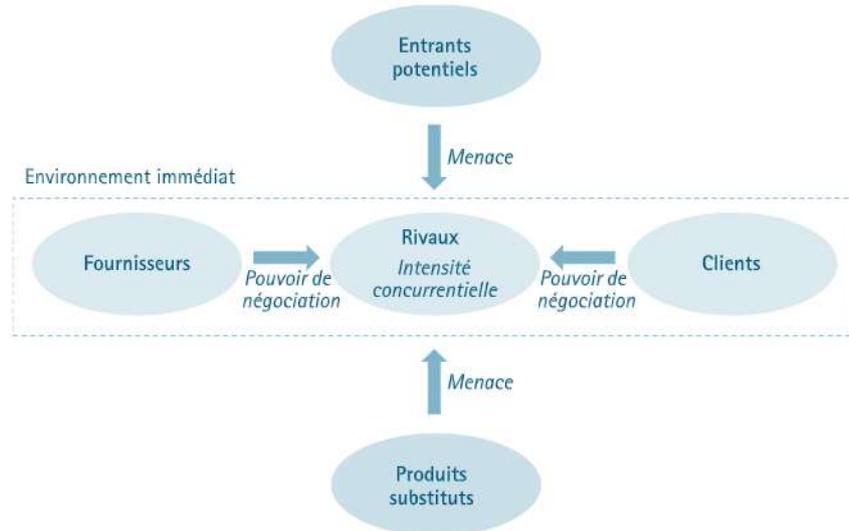


Schéma n° 11 Les concurrents indirects dans le modèle des 5 forces de Porter

Plusieurs critères sont employés afin de déterminer l'ampleur du risque de devoir faire face à de nouveaux concurrents. On peut souligner le rôle, entre autres, des **économies d'échelle** (est-il nécessaire de produire et de vendre une très grosse quantité de biens et services afin d'amortir les lourds investissements de départ et être rentable ?), des **effets d'expérience** (le fait d'être actif dans le secteur depuis de nombreuses années offre-t-il des avantages significatifs en termes de connaissance et de productivité ?), des effets de réputation (la très forte notoriété sur le marché d'un acteur historique peut-elle affecter sérieusement les chances de succès du nouvel entrant ?). Les réponses à toutes ces questions vont déterminer l'étendue des obstacles, appelés « **barrières à l'entrée** », qui s'opposent à un nouvel entrant et, le cas échéant, le découragent d'entrer dans le jeu de la concurrence directe.

Un autre type de concurrence indirecte est celle représentée par l'ensemble des offres alternatives, dites de substitution. Il ne s'agit pas ici de considérer les offres des concurrents (composées de produits et de services semblables), mais bien de celles qui proviennent d'un autre secteur d'activité et qui répondent néanmoins au même besoin. Un cinéma, un parc d'attractions, une piscine municipale et une aire de jeux n'appartiennent pas au même secteur et n'offrent a priori pas les mêmes types de services. Pourtant ils sont à considérer comme des concurrents indirects, car ils répondent à un besoin identique, celui de se divertir.

Une analyse concurrentielle peut dès lors s'avérer totalement erronée si les offres alternatives ne sont pas prises en compte. À nouveau, différents critères permettent de mesurer l'importance de cette menace. La spécificité du besoin et du contexte dans lequel celui-ci s'exprime est certainement celle qui joue le rôle le plus déterminant. Dans l'exemple

proposé plus haut, le besoin n'est pas du tout spécifique en ce sens que l'on peut trouver une multitude de façons d'occuper son temps libre (même le fait de lire un livre chez soi pourrait être considéré comme une alternative valable).

D'autres besoins sont par contre extrêmement spécifiques allant même jusqu'à rendre impossible la concurrence indirecte par des produits substitués. Prenons le cas d'une famille avec cinq enfants habitant un village qui n'est pas desservi par les transports en commun. Afin de répondre à leur besoin de mobilité, force est de constater qu'il n'y a guère d'alternatives raisonnables à l'acquisition d'un véhicule de type monospace. Notons que le même besoin de mobilité, mais cette fois dans le chef d'une personne seule habitant le centre-ville, conduira à une conclusion toute différente.

Parmi les autres critères à considérer, on retrouve la qualité de l'offre alternative (le produit ou le service substitut offre-t-il une qualité égale ou supérieure à l'offre de référence ?), les comportements de consommation (l'enthousiasme démontré pour un produit ou un service substitut peut-il mettre sérieusement en danger la demande pour l'offre de référence ?), le progrès et la rupture technologique (à quelle vitesse l'apparition sur le marché d'un nouveau standard technologique va-t-elle faire disparaître l'offre de référence ?). Le marché du smartphone est à ce titre un cas particulièrement éloquent (voir Encadré 7).

Encadré 7 : Les victimes du smartphone

La fonction première d'un smartphone n'est plus de passer des appels. Des études ont montré qu'un utilisateur passe désormais plus de temps à surfer sur les réseaux sociaux et à écouter de la musique que d'appeler ses contacts. Cette tendance est globale et s'accélère d'autant plus que le marché arrive à maturité. En 2015, selon le bureau d'études IDC, ce sont près d'un milliard et demi de smartphones qui se sont vendus à travers le monde, en progression de 10 % par rapport à l'année précédente.

S'il est vrai que cette évolution a provoqué de fortes turbulences au sein même du secteur – faut-il rappeler ici la chute du leader du GSM traditionnel Nokia ? – cela est également vrai pour d'autres secteurs qui n'avaient jusque-là aucun lien particulier avec le monde de la téléphonie. Ainsi, face au succès insolent du smartphone, plusieurs produits s'effondrent et sont promis à un funeste avenir. À commencer certainement avec les appareils photo numériques. Les ventes mondiales sont passées d'un peu plus de 120 millions en 2010 à moins de 50 millions quatre ans plus tard. L'écart en matière de qualité est à présent comblé et de plus en plus d'utilisateurs ont délaissé leur *Sony cyber-shot* au profit de leur *iPhone*. Les ventes de caméras numériques connaissent un destin semblable. Une situation paradoxale sachant qu'il ne s'est jamais tourné autant de clips vidéo amateurs qu'à l'heure actuelle.

Toutefois, la liste des victimes du smartphone ne s'arrête pas là. Les applications ont fait du tort à de nombreux autres produits tels que les lecteurs mp3, les consoles de jeux portables, mais aussi les GPS portables, les dictaphones, les agendas électroniques, les radios-réveil, et autres calculatrices.

3.2 LE RÉGULATEUR

Chaque secteur d'activité, qu'il soit commercial ou non, est régi par un ensemble de règles à respecter si l'on veut y jouer un rôle. Ces règles sont édictées par une autorité qui a reçu le mandat de réguler le secteur. En général, cette autorité est incarnée par les pouvoirs publics. L'État, outre son rôle politique, a donc aussi un rôle de régulation à jouer. Il peut décider de restreindre l'accès à un secteur d'activité (exemple : l'octroi de licences pour les opérateurs de téléphonie mobile), d'imposer un monopole (exemple : la gestion du réseau ferroviaire), de contribuer à l'innovation (exemple : le financement de projets de recherche), d'imposer des barrières à l'importation (exemple : la taxation de produits technologiques en provenance d'Asie), d'autoriser ou non la commercialisation de certains produits (exemple : l'exportation d'armes vers un pays tiers), etc.

Bien entendu, l'État est considéré ici au sens large et ne se limite pas au gouvernement d'un pays. Des entités spécialisées sont souvent mises sur pied afin de gérer cette fonction au sein de certains secteurs. La mise sur le marché d'un nouveau médicament au Canada, par exemple, passe inévitablement par l'aval de la Direction générale des produits de santé et des aliments, l'autorité nationale compétente en la matière.

S'il est vrai que l'analyse du macro-environnement comprend déjà une dimension semblable (« politique »), la différence est que dans le cas présent, l'analyse se porte sur un domaine ou un secteur d'activité bien précis. Par exemple, un changement du niveau de la TVA qui touche tous les secteurs relève du macro-environnement tandis qu'une décision de subventionnement en matière de recherche médicale appliquée touche un domaine bien précis.

Certains secteurs sont plus régulés que d'autres. Toutefois, suivre les discussions et rester attentif aux décisions qui sont annoncées par le régulateur est un moyen particulièrement efficace d'identifier des sources d'opportunités ou, au contraire, de se préparer à contrer un changement défavorable à venir.

3.3 DU SECTEUR FERMÉ À L'ÉCOSYSTÈME OUVERT

Toute organisation se rattache en principe à un secteur de référence. Même dans le cas d'une entreprise diversifiée telle que General Electric, on peut trouver un secteur économique auquel relier son cœur de métier (le *core business*). À l'intérieur de ce secteur, l'organisation cherche à créer de la valeur en innovant, en nouant des **partenariats stratégiques**, en faisant mieux que ses concurrents. Cela permet à l'organisation de trouver des solutions à des problèmes qui se posent à l'intérieur de son secteur d'activité, c'est-à-dire des défis auxquels sont confrontés les acteurs appartenant au même secteur. Pendant longtemps sans doute, cette représentation cloisonnée des différents secteurs d'activité s'est révélée être correcte.

À l'heure actuelle, le fonctionnement purement intrasectoriel d'une organisation est remis en question. On observe de plus en plus de collaborations croisées entre différents secteurs d'activité qui a priori et seulement en apparence, n'ont pas

beaucoup de choses en commun. Cela forme de nouveaux écosystèmes qui sont loin de se limiter à la sphère économique. Toute organisation a intérêt à se poser la question de sa propre place dans un écosystème et du rôle qu'elle peut y jouer. À l'avenir, il est fort probable qu'une organisation indépendante de tout écosystème affichera un net désavantage par rapport à ses pairs ou à ses concurrents qui noueront des partenariats intersectoriels.

Divers facteurs expliquent et renforcent cette tendance aux collaborations croisées qui rendent les frontières entre secteurs plus perméables.

- *La complexité des défis actuels.* Que ce soit le réchauffement climatique, le terrorisme, la surpopulation, l'accroissement de l'écart Nord-Sud, la cybercriminalité, bien des défis se posent à l'échelle globale. Ils ne se limitent plus à un secteur ou à un territoire bien précis. Une organisation ou un secteur ne sont pas en mesure de trouver à eux seuls des solutions efficaces, ne possédant pas l'ensemble de l'expertise et des ressources requises. La complexité de tels défis sociétaux rend *de facto* la collaboration intersectorielle nécessaire ;
- *La transformation digitale.* Grâce aux technologies de l'information, la capacité de traitement et la vitesse d'échange de données ont atteint des niveaux de performance exceptionnels. Cette virtualisation de l'échange d'information facilite grandement la construction de ponts numériques entre des secteurs qui étaient jusque-là isolés. L'échange multiple quant à lui est renforcé par le recours à des systèmes d'information prenant la forme de **plateformes**, garantissant un accès simple et rapide aux différents contributeurs ;
- *Le partage du coût et du risque.* Répondre à des défis conséquents et complexes demande bien souvent à développer des solutions qui le sont tout autant et dont le succès est incertain. Lorsqu'une organisation estime qu'elle n'a pas les moyens de supporter seule la charge du développement et de l'incertitude inhérente au projet, l'ouverture de ce dernier à des partenaires externes peut être la solution (voir l'exemple du projet *Twizy* évoqué un peu plus loin). Bien entendu, en contrepartie, il faudra accepter de partager les bénéfices ;
- *La saturation du potentiel d'innovation.* Il arrive qu'au sein d'un secteur le potentiel d'innovation se soit fortement réduit. En conséquence de quoi, la concurrence entre acteurs n'est généralement que plus intense. Afin de sortir de cette logique, une organisation peut se mettre en quête de sources d'innovation à l'extérieur de son terrain de jeu habituel. En appliquant cette approche collaborative en dehors de son secteur d'activité, l'organisation initie un « saut de valeur » tel que le définissent les auteurs du best-seller mondial *Stratégie Océan bleu*¹ ;

1. Les auteurs Kim et Mauborgne différencient les océans rouges des océans bleus en considérant que dans les premiers, « *les frontières du secteur d'activité sont définies et acceptées, et les règles du jeu compétitif sont bien connues* », d'où l'intérêt de se lancer à la recherche d'un océan bleu, soit « *un espace stratégique non exploité [...] surgissant bien au-delà des frontières des secteurs existants* » (Kim & Mauborgne, 2015, pp. 20-21).

- *Les moyens limités des pouvoirs publics.* Répondre aux enjeux majeurs de nos sociétés modernes n'est pas chose aisée, et ce, même pour un acteur tel que l'État. Sa capacité de financement n'est pas infinie et les règles de bonne gouvernance ne l'autorisent pas à un endettement excessif. Dans certains cas, le recours à des partenariats public-privé est une option salutaire. Toutefois, plutôt que de considérer une succession de relations bilatérales avec le privé, l'approche collaborative au sein d'un écosystème défend l'idée d'une plateforme au sein de laquelle les pouvoirs publics jouent soit leur rôle au même titre que les autres acteurs, soit le rôle de l'agent intégrateur qui fédérera l'écosystème et coordonnera les actions des différents intervenants.

La simple présence d'acteurs multiples coexistant dans un même environnement ne permet pas de considérer qu'il y a écosystème. Sans interactions entre les acteurs, aucune valeur ajoutée n'est créée. Ce qui fait véritablement la force d'un écosystème, c'est la capacité à mobiliser et à structurer des échanges entre les différents acteurs afin qu'ils collaborent autour d'un projet commun. Le Schéma 12 dresse un tableau simplifié et non exhaustif de l'écosystème qui s'organise autour d'une ville souhaitant mettre en œuvre un projet de « ville intelligente » (*smart city*). Un tel projet consiste à revoir le modèle de développement urbain en apportant des solutions durables et efficaces, basées sur les technologies de l'information qui ont pour objectif d'améliorer à la fois le fonctionnement de la cité ainsi que la qualité de vie de ses habitants.

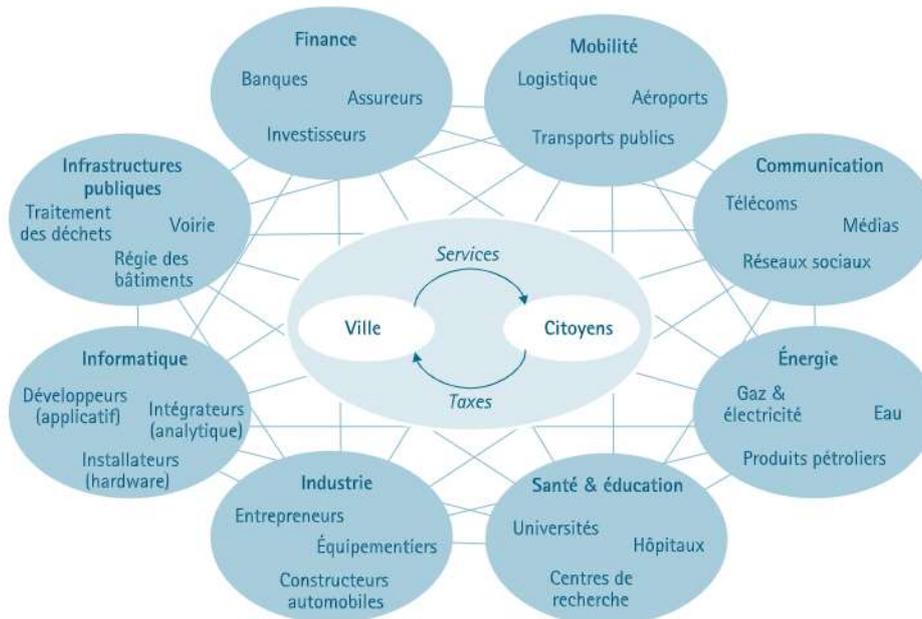


Schéma n° 12 *L'écosystème d'une ville intelligente*

Au centre du schéma, on retrouve le noyau composé de la relation entre la ville et ses citoyens. Afin de réaliser sa mission et offrir des services, la ville va s'organiser et créer des liens avec des acteurs traditionnels tels que les services de voirie ou les sociétés de transports publics. Un projet *smart city* nécessite que la ville reconsidère son environnement et élargisse son réseau de collaborations. C'est précisément ce qu'a entrepris au mois d'avril 2010 la ville de Madrid – et plus largement le gouvernement espagnol de l'époque – avec le lancement d'un projet de mobilité urbaine. Outre les pouvoirs publics, les participants à ce projet sont les constructeurs automobiles Renault et Nissan (déjà organisés en alliance) et le producteur d'énergie verte Acciona. Chacun joue un rôle précis. Renault-Nissan produit la petite voiture électrique nommée *Twizy* dans une usine du nord du pays. Le fournisseur d'énergie espagnol développe le réseau urbain de stations de recharge compatibles avec la voiture en question. La ville de Madrid assure de son côté la promotion de la mobilité électrique auprès des citoyens et facilite les démarches administratives tandis que le gouvernement espagnol participe au financement du projet.

Toute organisation est donc en mesure de dessiner son propre écosystème. Comme nous venons de le voir, qu'elle ait ou non une finalité économique n'y change rien. Si l'organisation souhaite initier un nouveau projet qui nécessite le concours de divers acteurs situés en dehors de son champ traditionnel ou si elle souhaite jouer le rôle d'intégrateur au sein d'un projet initié par une organisation tierce, elle se placera logiquement au centre de l'écosystème.

Dans tous les autres cas de figure, l'organisation cherchera plutôt à identifier la place qu'elle pourrait occuper dans un autre écosystème en vue d'améliorer le fonctionnement de ce dernier ou d'en accélérer le développement. Le Tableau 1 reprend une liste d'exemples issus du secteur pharmaceutique qui démontrent bien la présence d'initiatives visant à développer un écosystème dynamique composé de collaborations croisées avec des partenaires venant de mondes totalement différents.

Du point de vue de l'analyse stratégique externe, la position potentielle au sein d'un écosystème s'ajoute à la liste des opportunités. Par ailleurs, si pour une quelconque raison l'organisation se retrouve exclue d'un écosystème (un concurrent est par exemple déjà dans la place et exige l'exclusivité), cela est susceptible de constituer un obstacle ou une menace pour l'avenir.

Tableau n° 1 Initiatives favorisant l'émergence d'un écosystème dans l'industrie pharmaceutique²

Acteurs pharma	Acteurs non pharma	Initiatives et objectifs
Novartis	Proteus	Développement d'une pilule contenant des capteurs qui transmettent des données sur les fonctions vitales d'un patient et permet d'améliorer l'efficacité du traitement
Johnson & Johnson	Apple	Développement d'une application mobile (<i>Lifescan</i>) permettant de relever et de partager les données d'un lecteur de glycémie pour personnes diabétiques
Bayer HealthCare	Microsoft ; National Multiple Sclerosis Society	Lancement de <i>MyBrain Games</i> , une série de jeux en ligne gratuits proposant des défis cognitifs à des patients atteints de sclérose en plaques
UCB	PatientsLikeMe	Création d'une plateforme communautaire en ligne ouverte à des patients épileptiques leur permettant de partager leurs expériences
Novartis	India Post	Création d'un partenariat en vue d'augmenter l'accès aux médicaments non soumis à prescription dans les zones rurales au travers des bureaux de poste indiens
Astra Zeneca	Institut de Recherche de Santé Mentale	Développement d'une méthode permettant d'identifier la maladie d'Alzheimer à un stade précoce (Australie)
Abbott, Merck, Astra Zeneca	Philips ; BGMedicine	Développement de nouveaux tests sanguins permettant d'identifier des individus atteints du cœur avant que le premier accident cardiovasculaire ne survienne
GSK	TB Alliance (ONG)	Développement de nouvelles techniques permettant de combattre les formes de tuberculose les plus résistantes aux multi thérapies

4. L'ENVIRONNEMENT IMMÉDIAT

Les acteurs avec lesquels l'organisation entre régulièrement en interaction, comme les partenaires, les clients et les fournisseurs, appartiennent à l'environnement immédiat de l'organisation. De même, les acteurs qui affichent une mission semblable au sein d'un espace commun, sans pour autant avoir de contacts privilégiés avec l'organisation – les concurrents –, intègrent aussi ce cercle restreint.

2. Source : EY, 2010.

4.1 LES CONCURRENTS DIRECTS

Par opposition à la concurrence indirecte décrite dans la section réservée à l'environnement élargi, la concurrence directe exerce une pression avérée et continue sur les activités de l'organisation. Trois éléments de proximité servent à qualifier la concurrence de directe. Premièrement, les organisations couvrent des zones géographiques identiques ou qui se chevauchent partiellement (proximité physique). Deuxièmement, elles entreprennent des activités ou développent des produits et des services similaires (proximité d'offre). Enfin, les organisations s'adressent à un public qui affiche le même besoin et constitue dès lors, sur le plan commercial, un segment du marché unique (proximité de demande).

La pression exercée par les concurrents directs découle de leurs choix stratégiques qui peuvent impacter la stratégie de l'organisation en question. Le fait qu'un concurrent adopte une technologie plus performante, lance un nouveau produit ou améliore son service auprès des clients peut en effet forcer l'organisation à réagir afin de ne pas perdre du terrain.

L'analyse de la concurrence directe cherche principalement à évaluer deux facteurs relatifs à cette pression concurrentielle : la densité d'une part et l'intensité d'autre part. La densité concurrentielle mesure la concentration d'acteurs semblables sur un même espace. Le fait qu'il y ait beaucoup d'acteurs présents dans un secteur d'activité ne signifie pas forcément qu'une organisation aura beaucoup de concurrents directs. L'intensité concurrentielle, quant à elle, évalue la force qui se dégage de la confrontation entre concurrents directs. Les deux facteurs ne sont pas nécessairement liés. Par exemple, on sait que Boeing et Airbus se livrent à une forte concurrence pour remporter des marchés auprès des compagnies aériennes, pourtant sur ce vaste segment qu'est l'aviation civile, ils sont pour ainsi dire les seuls acteurs qui pèsent véritablement dans la balance.

Un outil permettant de mieux cerner ses concurrents directs est la carte des **groupes stratégiques** qui donne une indication quant à la densité concurrentielle. Le principe est de regrouper les différents acteurs appartenant à un même secteur d'activité au sein de divers ensembles homogènes. Chaque groupe ainsi formé se verra attribuer une appellation et inclura des acteurs qui seront des concurrents directs les uns pour les autres. Dans le secteur de la restauration, on retrouve aussi bien la chaîne de restaurants McDonald's que des restaurants étoilés. Pourtant, en choisissant bien ses critères de différenciation, on remarque très vite que ceux-ci n'appartiennent pas au même groupe stratégique. Les premiers font partie de la « *restauration rapide* » alors que les seconds intègrent le club des « *gastronomiques* ».

Une carte des groupes stratégiques se construit en choisissant deux dimensions discriminantes jugées pertinentes au vu du secteur d'activité considéré. Parmi les critères les plus souvent employés, on retiendra l'étendue de la gamme de produits, l'étendue géographique, la taille de l'organisation, le niveau de qualité perçue et le nombre de segments de marché couverts. Rien n'empêche toutefois une organisation de trouver une autre dimension si celle-ci peut être utile. La seule règle à respecter est d'éviter de choisir deux facteurs trop corrélés au risque d'approcher au final une seule dimension. Par exemple, la taille de l'organisation et son étendue géographique évoluent souvent dans le même sens (plus une organisation possède une couverture large sur le terrain, plus elle nécessitera

de collaborateurs) et conduisent à une représentation graphique prenant la forme d'une diagonale. Si tel est le cas, il est préférable de remplacer l'une des deux dimensions par un facteur jugé plus indépendant. Afin de positionner les acteurs sur chacune de ces dimensions, l'idéal est bien entendu d'utiliser des indicateurs numériques ou rationnels afin d'éviter de se fier à un jugement subjectif. L'étendue géographique peut ainsi être approchée par le nombre de pays dans lesquels l'organisation est active.

Le Schéma 13 illustre la manière dont l'outil des groupes stratégiques s'applique à l'industrie agroalimentaire. Les deux dimensions retenues sont d'une part l'étendue de la gamme (le nombre de produits offerts) et l'étendue géographique d'autre part. Dans cet exemple, on remarque que six groupes stratégiques émergent de l'analyse.

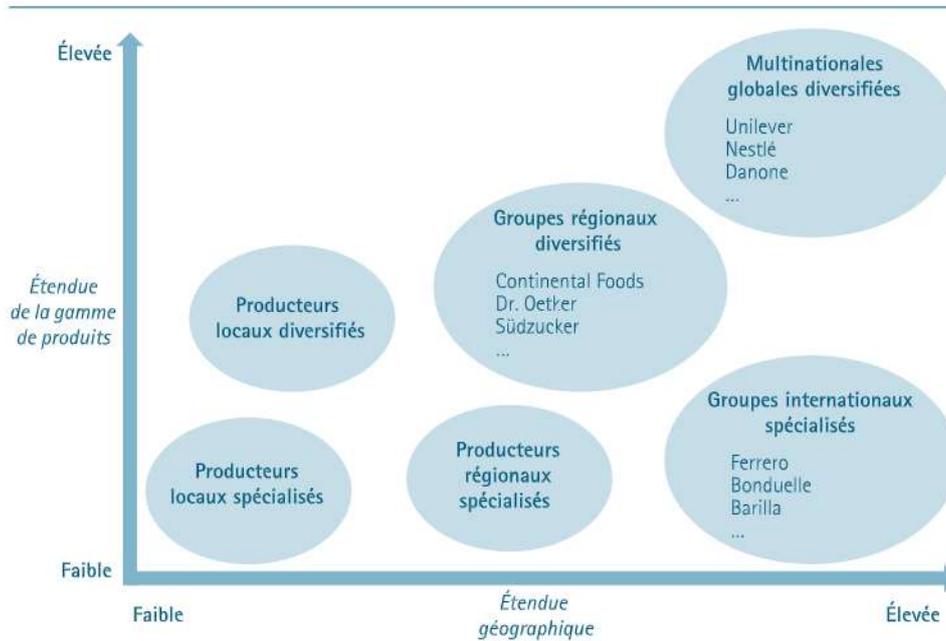


Schéma n° 13 Les groupes stratégiques dans l'agroalimentaire

Les multinationales globales diversifiées sont les géants du secteur et affichent des niveaux élevés sur les deux dimensions. En ce qui concerne l'étendue de la gamme, ces multinationales offrent non seulement une large variété de produits alimentaires – Nestlé détient un portefeuille composé de plus de 50 produits –, mais elles sont aussi diversifiées dans d'autres segments du secteur des biens de consommation courante (les *FMCG*³) tels que la nourriture pour animaux, les produits d'entretien ou encore les produits d'hygiène et de beauté.

3. Acronyme en anglais pour *Fast Moving Consumer Goods*.

Les groupes internationaux spécialisés ont eux aussi une couverture globale en ce sens que leurs produits sont largement distribués à travers le monde. Cependant, ils font le choix de se focaliser sur un type particulier de produits alimentaires. Une telle **stratégie de spécialisation** permet de générer des **synergies** importantes (Ferrero produit différentes sortes de pralines avec une base de matières premières qui est identique) ainsi que de devenir le leader mondial dans une catégorie bien précise et facilement identifiable par le consommateur. Bien que l'entreprise Bonduelle ne détienne « que » quatre marques et se limite aux légumes, elle réalise cependant un chiffre d'affaires de près de 2 milliards d'euros et sert plus d'une centaine de pays à travers le monde.

Les groupes régionaux diversifiés sont des acteurs plus modestes. S'ils offrent plusieurs types de produits (ils sont moins spécialisés que les précédents, mais sont moins diversifiés que les géants du secteur), ils n'affichent pas la même ambition sur le plan géographique. Ils font reposer leur stratégie sur une palette plus limitée de produits associés à des marques locales fortes. Le groupe Continental Foods détient une dizaine de marques parmi lesquelles on retrouve *Devos Lemmens*, *Royco* ou *Liebig* pour ne citer que les plus connues. Si le groupe est ancré en Belgique, son activité s'étend progressivement à l'échelon européen. Un second exemple est celui de l'entreprise Vandemoortele. Avec ses 35 sites de production répartis dans 12 pays européens, le groupe est un des leaders européens dans le domaine de la margarine et des graisses. Au niveau local, le groupe commercialise ses produits au travers de marques lui appartenant et adaptées à chaque pays, mais aussi via un ensemble de marques privées ou de distributeurs. En outre, le groupe s'est aussi diversifié dans d'autres segments tels que les condiments (sauces) et les produits de boulangerie surgelés au travers de la marque *Croustifrance*.

Les groupes régionaux spécialisés sont semblables aux groupes régionaux diversifiés sur le plan de l'étendue géographique, mais ils se focalisent par contre sur un seul type de produit en le déclinant sous plusieurs variantes. Le groupe français Britvic est spécialisé dans le domaine des jus et des sirops à base de fruits. Le groupe est plus connu auprès du grand public grâce à la marque *Teisseire* dont les produits ont traversé les frontières du marché domestique. Le groupe possède également trois autres marques, mais il demeure focalisé sur cet unique marché des jus et des sirops.

Les producteurs locaux diversifiés ont une faible étendue géographique. Cela ne signifie pas qu'ils n'exportent pas leurs produits, mais il est moins probable qu'ils détiennent des sites de production ou des marques locales à l'étranger. Ils ont également tendance à diversifier leur portefeuille de produit en s'appuyant sur une notoriété locale forte. En Belgique, la moutarderie Bister est une entreprise familiale réputée. Depuis plusieurs années, la société s'est diversifiée à l'échelon local en ajoutant à son offre historique – la moutarde – une gamme de condiments (huiles, vinaigres, cornichons, petits oignons, etc.) ainsi qu'une bière blonde spéciale.

Enfin, il existe une multitude de petits producteurs locaux – souvent des indépendants ou de très petites entreprises – qui sont spécialisés dans un type de produit bien particulier tel que le beurre, le fromage, la bière, les légumes bio, etc. Ces acteurs se

reposent souvent sur un réseau de distribution local et sur la vente directe. Leur étendue géographique est forcément très limitée, à l'instar de l'étendue et de la notoriété de leur gamme de produits.

Une carte présentant les groupes stratégiques invite aussi à réfléchir sur de potentielles opportunités au sein du secteur d'activité. Certains espaces sur la carte sont parfois peu ou pas occupés et il peut être intéressant de considérer la question du pourquoi. Est-ce une opportunité qui n'a pas encore été saisie ? Ou est-ce plutôt une position dangereuse, car impossible à rentabiliser ? Dans le Schéma 13, on remarque que la position qui associe une étendue de gamme de produits élevée à un positionnement local est vierge. Dans l'industrie agroalimentaire, il est de fait très compliqué d'envisager une offre très diversifiée — on entend ici des produits réellement différents et non une déclinaison de plusieurs variétés d'un même produit — qui serait limitée à un marché local. Sur le plan économique et plus particulièrement celui de la rentabilisation des investissements, cela fait peu de sens en effet.

Une autre manière de déceler des opportunités est de considérer la question de la mobilité intergroupe. En tant que producteur local spécialisé qui connaît un succès important, comment dois-je envisager ma croissance ? Dois-je rester spécialisé en jouant la carte de l'extension géographique, ou plutôt demeurer local, mais en élargissant ma gamme de produits ?

Les acteurs qui se retrouvent dans un groupe stratégique commun sont donc des concurrents directs les uns pour les autres. D'un secteur à l'autre, l'intensité concurrentielle au sein d'un groupe est variable et certains facteurs permettent d'en déduire le niveau.

Parmi ces facteurs, on trouve le potentiel de différenciation. Un produit différencié affiche des attributs et des qualités qui le distinguent du reste de l'offre existante, permettant de la sorte d'augmenter sa valeur, que celle-ci soit réelle ou simplement perçue. À l'inverse, un produit standard est un produit que l'entreprise a du mal à rendre différent par rapport à ses concurrents, les caractéristiques du produit n'offrant pas de réels leviers sur lesquels jouer afin de se démarquer. Plus les produits ou services au sein d'un groupe stratégique sont standards et plus l'intensité concurrentielle est élevée, et inversement.

C'est là une des raisons qui explique pourquoi Boeing et Airbus, appartenant tous deux au même groupe stratégique, sont en forte concurrence comme cela a été noté plus haut. Comme illustré par le tableau comparatif, les deux avionneurs proposent des gammes d'appareils très similaires dans un secteur qui offre peu d'espace pour la différenciation du produit (voir Tableau 2). Dans de telles circonstances, il faut réussir à se démarquer autrement, que ce soit par des prix plus avantageux, des délais de livraison plus courts ou un meilleur service après-vente.

Tableau n° 2 La faible marge de différenciation dans le secteur de l'aéronautique



Avionneur	Airbus	Boeing
Modèle	A330-900neo	787-9
Places	287	290
Autonomie (km)	12.130	14.200
Réservoir (L.)	139.090	138.700
Poids au décollage (kg)	242.000	254.000
Motorisation	Rolls-Royce Trent 7000	Rolls-Royce Trent 1000
Mise en service	2017	2014

Un autre facteur est à chercher du côté du taux de croissance du secteur d'activité ou plus précisément du créneau dans lequel les acteurs du groupe stratégique sont actifs. Un taux de croissance élevé (indiqué par le niveau de progression des ventes totales) a tendance à amoindrir l'intensité concurrentielle, et vice-versa. De fait, si une entreprise cherche à augmenter ses parts de marché et donc son niveau de vente, elle peut compter sur une réserve de nouveaux clients. En revanche, sur un marché saturé et affichant dès lors un taux de croissance faible, l'entreprise qui souhaite atteindre le même but est obligée d'aller débaucher des clients à la concurrence. Ce faisant, elle accentue les tensions sur le marché et intensifie le jeu concurrentiel. Le secteur de la grande distribution en Belgique connaît aujourd'hui cette situation. Les acteurs du secteur ne peuvent plus compter sur des territoires peu ou pas couverts afin de poursuivre leur développement et ils doivent donc trouver d'autres leviers de croissance.

Enfin, le nombre d'acteurs présents dans le secteur ou dans le groupe stratégique peut également être un indicateur de l'intensité concurrentielle. En règle générale, plus il y a d'acteurs de taille équivalente sur un marché et plus celui-ci sera concurrentiel. Au contraire, en situation de (quasi) monopole ou d'oligopole, l'intensité concurrentielle sera réputée faible et les prix observés sur le marché seront réputés plus élevés. Il faut toutefois être vigilant, car cela ne se vérifie pas toujours. La nature du bien échangé, la structure du secteur d'activité et son niveau de régulation peuvent en effet venir interférer dans cette logique comme en témoigne le cas du secteur de la production et de la distribution d'électricité en Europe (voir Encadré 8).

Encadré 8 : La libéralisation du secteur de l'électricité en Europe

Le secteur de la distribution d'électricité en Europe s'est considérablement transformé au fil de ces dernières décennies avec des évolutions contrastées selon les pays. Ainsi, en France, le secteur a été ouvert à la concurrence en 2007 et malgré cela, six ans plus tard, l'opérateur historique EDF détenait toujours 84 % de parts de marché.

Du côté de la Grande-Bretagne, où la libéralisation du secteur s'est concrétisée bien avant, soit en 1999, le plus gros producteur d'électricité ne détenait en 2013 que 29 % du marché. En outre, pas moins de 9 opérateurs différents – dont EDF – fournissaient alors 85 % du marché britannique. S'il est vrai que les prix de l'électricité en Grande-Bretagne étaient en 2013 inférieurs de près de 20 % par rapport à la moyenne de la zone euro, ils étaient aussi supérieurs de 13 % par rapport aux prix affichés en France cette même année⁴.

Différents facteurs expliquent ce constat a priori surprenant. Premièrement, en France, à côté des prix libres, le prix du kilowatt-heure (kWh) d'électricité continue à être régulé. Chaque mois, l'État fixe en effet le prix du kWh réglementé par le biais d'EDF. Deuxièmement, dans le tarif de l'électricité, le prix du kWh n'intervient que partiellement. Il faut y ajouter les taxes, les coûts inhérents à l'acheminement de l'électricité et les frais liés à l'entretien du réseau. Bien que cette partie importante du tarif final s'applique indifféremment aux différents acteurs du marché, elle varie néanmoins d'un pays à l'autre en fonction de paramètres qui sont indépendants du coût de production de l'électricité.

4.2 CLIENTS ET FOURNISSEURS

Toute organisation possède au moins un public cible vers lequel s'oriente la finalité de son action. Une entreprise s'adresse à ses clients, un hôpital à ses patients, une association à ses membres, une ville à ses citoyens, etc. C'est parce que le client – pris au sens large comme bénéficiaire d'un service ou d'un produit – est de plus en plus considéré comme l'acteur clé dans l'environnement qu'il est désormais placé au centre de la réflexion stratégique.

Beaucoup d'entreprises mettent la notion de *customer centricity*⁵ au cœur de leur stratégie, bien conscientes que le pouvoir détenu par le client s'est considérablement accru ces dernières années. Tel qu'abordé plus loin dans la section sur les modèles économiques, plutôt que de créer le « meilleur » produit, le but est aujourd'hui de développer la solution intégrée, c'est-à-dire faite d'un ensemble cohérent de produits et de services qui répond au mieux au besoin exprimé par le client. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'entreprises en relation avec le consommateur particulier, soit le marché du B2C pour *business to consumer*. Aidé par les technologies de l'information et plus sollicité que jamais par le marché, le consommateur final détient le pouvoir de devenir votre meilleur ami ou... votre pire ennemi.

4. L'ensemble des chiffres utilisés dans cet encadré proviennent d'Eurostat. Codes des données publiées en ligne : ten00119 et nrg_pc_202 à nrg_pc_205 sur http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page/fr, pages consultées le 11/03/2016.

5. Le concept, qui peut être traduit en français par « orientation client », a notamment été décrit dans l'ouvrage du théoricien des organisations aujourd'hui disparu Jay Galbraight.

Une bonne compréhension des attentes du client ainsi que de son profil est donc cruciale dans le développement d'une stratégie. Cela permet notamment de réconcilier la perception que l'entreprise a du client ciblé et le véritable profil de ce dernier. En conséquence de quoi, l'organisation adapte son offre, tout comme sa manière de communiquer. La fiche partie prenante relative aux clients (voir chapitre 2) est un premier pas effectué dans la bonne direction, mais n'est pas suffisante. D'autres outils permettent d'enrichir la connaissance qu'une entreprise a de ses clients.

Le marketing est la discipline des sciences de gestion qui s'intéresse de près à la relation client-entreprise. Une des techniques devenues très populaires à ce sujet est celle appelée « Persona ». L'objectif est de créer un personnage fictif qui correspond parfaitement au profil du client type. Dans le domaine de l'innovation, cet outil permet d'avoir une idée précise du ou des profils qui sont visés en tant que destinataires du service ou utilisateurs du produit. Les concepteurs réfléchissent en termes d'attributs divers que possède le client type (âge, sexe, traits de caractère, lieu de résidence, habitudes de consommation, etc.) afin de donner un visage au futur client et d'adapter en conséquence les campagnes de promotion et de choisir les canaux de distribution les plus appropriés. Une autre situation dans laquelle le recours à cette méthode s'avère utile, c'est lorsqu'une organisation estime que le niveau de connaissance qu'elle possède au sujet de ses clients est insuffisant et que cela peut lui être préjudiciable. Dans ce cas-ci, le but n'est pas d'imaginer le client type, mais bien de récolter et d'analyser un ensemble de données au sujet de ses clients actuels afin d'en dresser un profil type. Ceci sert ensuite de base pour réajuster son offre et sa communication pour coller au plus près des attentes de ses clients.

S'il est vrai que le consommateur détient aujourd'hui plus de pouvoir dans le cadre de sa relation avec l'entreprise (essentiellement un pouvoir d'influence vis-à-vis du reste de la société), il n'en demeure pas moins un individu qui à lui seul ne représente pas un risque majeur. En effet, la perte d'un client mécontent noyé dans la masse de clients satisfaits n'affecte pas outre mesure le chiffre d'affaires et est facilement remplaçable par un nouveau client. La situation est toutefois bien différente dans le cas d'entreprises s'adressant à d'autres entreprises, soit dans le domaine du B2B pour *business to business*.

Dans son modèle des 5 forces concurrentielles, Porter analyse les clients d'une entreprise sous l'angle de la menace potentielle qu'ils représentent, au même titre qu'un concurrent. En somme, plus le client détient un pouvoir de négociation important et plus l'entreprise risque de devoir faire des concessions et de se voir imposer des conditions qui lui sont défavorables. Ce pouvoir de négociation découle de plusieurs facteurs qu'il est essentiel de maîtriser si l'on souhaite évaluer correctement la nature de la relation qui se noue entre l'entreprise et ses clients.

Un premier facteur est celui du nombre d'acheteurs présents sur le marché. Plus il y a d'acheteurs et plus la demande est fragmentée. Ceci a pour effet de diminuer le pouvoir de négociation de chaque acheteur pris individuellement. Le cas extrême étant celui qui a été évoqué plus haut avec le marché du consommateur particulier dans lequel on retrouve des milliers voire des millions d'acheteurs. La réciproque est tout aussi vraie, moins il y a d'acheteurs et plus le pouvoir se déplace dans les mains de ceux-ci. L'entreprise Sonaca

fournit des pièces qui équipent les ailes des avions d'Airbus principalement. Il est donc compréhensible que sa forte dépendance vis-à-vis de l'avionneur, du fait d'un nombre très limité d'acteurs dans le secteur, vienne limiter son pouvoir de négociation.

Un second facteur, qui n'est finalement que le corollaire du premier, concerne l'offre disponible. Moins il existe de produits et de services concurrents sur le marché, plus le pouvoir de l'acheteur sera faible et réciproquement. Ayant du mal à trouver une alternative, l'acheteur est quelquefois contraint d'accepter les conditions qui lui sont imposées, tel qu'un prix élevé. Le principe bien connu selon lequel ce qui est rare est cher se vérifie donc bien.

Troisièmement, il est important de considérer la nature standardisée ou différenciée, mais intrinsèque, du produit ou du service en question, comme nous l'avons vu dans le cas des concurrents directs. Plus une entreprise détient des moyens de rendre son offre unique et plus cela lui donne des arguments qui lui sont favorables et qui affaiblissent le pouvoir de négociation de l'acheteur. C'est ce qui explique notamment que les distributeurs indépendants de l'*iPhone*, clients d'Apple, n'aient aucun pouvoir de négociation. Bien que d'autres smartphones existent, le produit est si fortement différencié qu'il en devient incontournable dans le catalogue des distributeurs, même si ceux-ci n'engrangent qu'une marge minimale au passage ou, pour utiliser la terminologie scientifique, ne capturent qu'une part minimale de la valeur créée par la différenciation.

Il est également utile de s'intéresser aux facteurs qui peuvent contraindre un acheteur à ne pas changer de fournisseur. Concrètement, un acheteur peut éprouver des réticences à sortir de la relation avec son fournisseur au vu de l'ensemble des investissements déjà consentis par le passé. En effet, que ce soit pour des raisons de confiance mutuelle, d'expérience positive accumulée ou d'infrastructures déjà en place, l'acheteur peut se retrouver quelque peu « enfermé » dans la relation et perdre dès lors de son pouvoir de négociation. En anglais, ce phénomène est connu comme l'effet de *lock-in*. Si une organisation doit par exemple mettre à jour son système de gestion informatique, il est fort probable qu'elle conclura le marché avec le fournisseur qui avait préalablement installé ce système. Envisager une alternative pourrait conduire au remplacement de l'entièreté du système à cause de l'incompatibilité avec l'architecture existante et donc mener à un sérieux surcoût pour le client.

Enfin, dans certains cas, le client peut aussi cacher un futur concurrent et représenter dès lors une menace. Ce risque est réel lorsque le client a d'une part des raisons économiques évidentes de vouloir étendre ses activités en amont et d'autre part, qu'il en détient les moyens. Ce phénomène est couramment appelé le choix de l'**intégration verticale**. Comme cela sera évoqué au chapitre suivant, un tel choix peut être une manière de diversifier ses activités tout en restant dans le même secteur, mais aussi de contrôler une partie de la **filière industrielle** qui se révèle être essentielle ou instable. À titre d'exemple, on peut citer le cas d'ArcelorMittal qui, en tant qu'entreprise de transformation, est naturellement le client des exploitants de mines de charbon et de minerais. Afin d'éviter de devoir subir les effets indésirables d'une volatilité accrue des prix de ces matières premières sur le marché, le premier sidérurgiste mondial s'est lancé ces dernières années dans des opérations successives visant à acquérir ses fournisseurs.

Les facteurs décrits jusqu'à présent dans le cadre de l'analyse des acheteurs sont également valables dans l'analyse de la relation avec les fournisseurs. Le point de vue est simplement inversé en ce sens que l'organisation qui mène l'analyse est à présent le client. Ces facteurs permettent alors de juger du niveau de la menace que représentent potentiellement les fournisseurs. Plus les facteurs donnent des indications convergentes et plus le pouvoir de négociation est concentré dans les mains d'un seul acteur. Si par contre les résultats de l'analyse sont contrastés, la relation est considérée comme équilibrée.

4.3 LES PARTENAIRES

Une organisation peut difficilement accomplir sa mission et réaliser sa vision stratégique sans le concours d'autres organisations ou d'autres individus situés en dehors de sa structure. Ceux-ci sont à considérer comme les partenaires de l'organisation et se retrouvent en général parmi ceux déjà mentionnés jusqu'ici, tels que les clients, les concurrents, ou encore les acteurs appartenant à un écosystème commun. À ce titre, le Schéma 9 distingue d'ailleurs les partenaires clés (présents dans l'environnement rapproché) des partenaires indirects (présents dans l'environnement élargi).

L'approche traditionnelle de la stratégie perçoit les concurrents (directs et indirects) comme des acteurs qui représentent une menace pour l'organisation. Le postulat de départ étant que la poursuite des intérêts des uns ne peut se faire qu'au détriment de ceux de l'autre. Cependant, dans une démarche plus constructive, il n'est pas insensé de réfléchir à des opportunités de partenariats avec ses concurrents. Le postulat de départ est alors renversé et le pari qui est fait exprime l'idée selon laquelle des concurrents, même en confrontation directe, peuvent trouver un bénéfice au fait de collaborer tout en restant des concurrents. Cette manière de considérer le jeu concurrentiel sous l'angle du partenariat a été cristallisée par la notion de « **coopétition** », une contraction des termes coopération et compétition⁶.

Dans le domaine commercial, le recours à la coopétition n'a cependant rien d'une pratique altruiste et désintéressée. Le choix résulte en fait d'une tactique savamment orchestrée et d'un calcul aussi simple que pragmatique. Prenons le cas de deux entreprises concurrentes par leur offre, mais qui ont chacune leur marché respectif. Si en se regroupant, elles peuvent espérer atteindre un marché plus important que celui qui résulterait d'une simple addition de leurs marchés respectifs (suite à des effets d'échelle et de notoriété entre autres), elles peuvent avoir un intérêt à collaborer. D'autre part, la collaboration avec des concurrents indirects ou secondaires peut aussi être une manière d'amoindrir la position de son principal concurrent. C'est notamment ce qui se passe dans le jeu concurrentiel visant à imposer un standard technologique sur le marché (voir Encadré 9). La coopétition est cependant un exercice qui nécessite de veiller à rester dans la légalité, la frontière entre accords commerciaux et collusion illicite (notamment sur les prix) étant souvent mince.

6. Le lecteur désireux d'en apprendre davantage à ce sujet lira l'ouvrage de Yami et Le Roy intitulé *Stratégies de coopétition*.

Ce phénomène de coopération se rencontre aussi en dehors du champ commercial. Dans le domaine culturel, par exemple, il n'est pas rare que plusieurs artistes ou associations décident de répondre ensemble à un appel à projets afin de rendre la proposition plus attrayante et d'augmenter ainsi leurs chances d'être retenus. Il en va de même pour des questions de financement public dans le secteur associatif. Les ONG sont sur ce plan des concurrentes sachant que les subventions ne sont pas illimitées et qu'elles représentent pour la plupart une source importante de financement. Ici encore, la coopération pose le dilemme en des termes économiques : une coopération peut rendre le projet plus fort même si au final elle est aussi synonyme de partage de l'enveloppe reçue.

Encadré 9 : Sony et les standards technologiques

L'entreprise Sony a souvent été par le passé pionnière en matière d'innovations technologiques. Elle n'a cependant pas toujours été capable de les imposer sur le marché, comme en témoigne son échec historique dans la lutte qui l'opposa à JVC en matière de cassettes vidéo. Bien que détenteur d'une technologie plus avancée offrant une meilleure qualité d'image, c'est JVC qui parvint à imposer son propre format, la célèbre cassette VHS. Tandis que Sony cherchait à diffuser sa technologie par ses propres moyens, JVC fit un choix diamétralement opposé en recourant à de multiples partenariats commerciaux. Cela permit d'accélérer considérablement la diffusion du format VHS et de le rendre rapidement incontournable.

Quelques années plus tard, fort de cette expérience, Sony réussit à s'imposer face à Toshiba dans une autre bataille technologique, celle qui consacra le successeur du DVD sur le marché de la haute définition. Les tactiques en matière de partenariats furent ici aussi différentes. Sony décida de multiplier à grande échelle les licences d'exploitation Blu-Ray auprès de constructeurs réputés comme Samsung, Pioneer ou encore Philips. À l'inverse, Toshiba fut plus prudent, octroyant des licences HD-DVD à quelques constructeurs moins connus. Le but était bien entendu d'imposer la technologie sur des produits liés comme les lecteurs de salon, mais aussi les consoles de jeux ou les lecteurs PC.

La bataille sur le terrain du contenu fut plus équilibrée. Dès 2004, les deux firmes tentèrent de convaincre les grands studios hollywoodiens d'adopter leur format respectif. Outre la collaboration naturelle avec Sony Pictures Entertainment, Sony décrocha des accords d'exclusivité notamment avec la 20th Century Fox et Walt Disney. Toshiba fit de même avec Dreamworks et Universal Studios. Il semble toutefois que le coup fatal ait été porté le 8 janvier 2008 lorsque les studios Warner Bros annoncèrent leur soutien exclusif à Sony. Un mois plus tard, Toshiba annonça renoncer à sa technologie, pourtant deux fois moins coûteuse, laissant du coup le champ libre à Sony et à son Blu-Ray.⁷

Un autre type de partenariat intéressant est celui qui lie des organisations dites complémentaires. On entend ici des organisations procurant des biens ou des services distincts – donc n'appartenant pas au même secteur d'activité – qui sont plus valorisés par le destinataire

7. Pour une description plus approfondie de ce cas pratique, lire l'article « *Comment s'établit un standard technologique : la stratégie de Sony sur le marché des lecteurs et supports numériques haute définition* » de Julien Pillot paru dans la revue *Innovations* éditée par De Boeck Supérieur (n° 30 ; 2009/2).

lorsqu'il détient les deux biens ou services plutôt qu'un seul. Par exemple, un fournisseur d'abonnement à la télévision numérique est complémentaire d'un fabricant de télévisions numériques. Le premier fournit le contenu (les chaînes numériques) tandis que le second fournit le lecteur approprié. Bien que ces deux acteurs appartiennent à des secteurs différents, ils peuvent avoir un intérêt à collaborer, car ils sont conscients du fait que le succès (ou l'échec) de l'un peut avoir un impact sur l'autre. C'est ainsi que le câblodistributeur belge VOO et le constructeur de téléviseurs Philips ou l'équipementier Samsung collaborent sur des campagnes promotionnelles combinées (à l'achat d'un pack télévision-Internet-téléphone, le client reçoit gratuitement un téléviseur et, pour un abonnement mobile, le smartphone est vendu à prix cassé).

5. L'ANALYSE INTERNE

À partir du moment où l'analyse de l'environnement est réalisée, il est temps de s'intéresser à ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation. Cette séquence présente une certaine logique, car l'analyse interne se fait en étant déjà conscient des opportunités, mais aussi des menaces qui ont été décelées dans l'environnement. De cette façon, il est possible de vérifier si l'organisation est correctement armée ou non pour faire face à ces défis.

L'analyse interne cherche à mettre en lumière les forces ainsi que les faiblesses de l'organisation dans son entièreté. Avant de mener cette analyse, il est donc primordial de posséder une bonne compréhension de la manière dont l'organisation est structurée. Tout comme il n'existe pas de **structure organisationnelle** unique, il n'existe pas non plus de modèle générique permettant de représenter l'organisation type ou l'entreprise en général. Toutefois, certaines méthodes et certains outils permettent de mieux comprendre la logique qui sous-tend la structure d'une organisation.

5.1 LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE

Tel qu'introduit au premier chapitre, il existe plusieurs niveaux de stratégie⁸. Le niveau de la stratégie de marché (ou *business strategy*) s'occupe des choix effectués à l'intérieur de chaque domaine d'activité de l'organisation. Le niveau global (ou *corporate strategy*) quant à lui s'intéresse aux choix qui concernent ou impactent l'organisation dans son ensemble, soit au niveau de l'entité globale qui gère et regroupe tous les domaines d'activité.

La méthode qui vise à identifier ces domaines d'activité stratégique (DAS) est appelée **segmentation stratégique**. Le but est de structurer la totalité des activités de l'organisation en des ensembles cohérents sur base de critères pertinents. Avant tout, il est essentiel de commencer par comparer chaque activité, sur base de critères prédéfinis, qu'ils soient de nature externe (quelle clientèle ? Quels concurrents ? Quel réseau de distribution ? Quel besoin ?) ou interne (quelle technologie employée ? Quelles compétences requises ? Quelles synergies entre les activités ?). S'il existe une forte convergence entre deux activités sur base des critères précités, il est fort probable qu'ils appartiennent au même DAS. Dans le cas contraire, il vaut mieux les placer dans deux DAS distincts. Il n'est cependant pas

8. Voir la section intitulée « L'espace-temps de la stratégie ».

nécessaire de constater une divergence sur tous les critères pour considérer deux activités comme n'appartenant pas au même DAS.

Le Schéma 14 présente la segmentation stratégique affichée par le groupe Total, une entreprise française fondée en 1924 et actuellement quatrième compagnie pétrolière et gazière au monde. Le groupe se subdivise en trois domaines bien distincts : les activités d'exploration et de production, le raffinage et la chimie, ainsi que les énergies nouvelles et la distribution de produits et services. Le Schéma donne aussi une indication quant au chiffre d'affaires et au résultat d'exploitation (EBIT⁹) réalisé en 2015 par chaque DAS¹⁰. Bien que l'aspect financier ne soit pas traité dans cet ouvrage, il est bien entendu crucial d'intégrer les principaux enseignements d'une revue des états financiers dans le cadre d'une analyse stratégique interne.

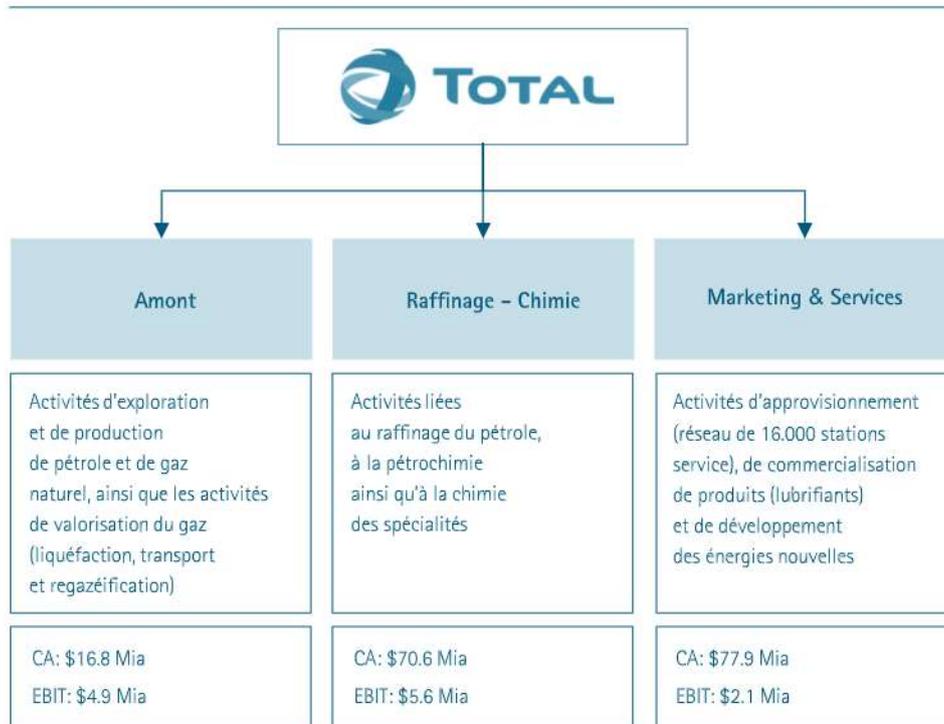


Schéma n° 14 Les domaines d'activité stratégiques de Total

Notons enfin que la segmentation stratégique est un exercice dynamique, en ce sens qu'il faut pouvoir faire évoluer la structure et le découpage de ses activités au fil du temps, ceci, afin de s'adapter aux nouveaux impératifs ou à des changements constatés dans l'environnement.

9. EBIT en anglais (*earnings before interest and tax*) indique le montant du résultat brut d'exploitation, soit la différence entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation.

10. Chiffres issus du rapport d'activité annuel du groupe publié en 2016.

5.2 LA CARTE DES ACTIVITÉS

Quel que soit son degré de complexité, l'organisation et les activités qui la composent doivent toujours pouvoir être représentées schématiquement sur papier. Il n'est pas question ici de structure organisationnelle qui, elle, donne un aperçu des liens hiérarchiques et fonctionnels entre les membres de l'organisation. Dans le cas présent, il est question des activités clés de l'organisation, c'est-à-dire aux différentes composantes fondamentales qui, prises dans leur ensemble, forment une représentation correcte de la réalité de l'organisation ou de l'entreprise.

Ce procédé s'inspire du concept théorique proposé par Porter de « configuration des activités » qui vise à comprendre la nature de l'avantage concurrentiel au travers des combinaisons d'activités répondant aux priorités stratégiques de l'organisation. En pratique toutefois, l'utilité d'un tel procédé se résume souvent à sa capacité de synthèse plus que d'analyse. En effet, dresser une « carte des activités clés » consiste à saisir les différentes composantes clés de l'organisation (combien de départements ? De produits ? De fonctions de support ? etc.) dans l'espoir de pouvoir atteindre un consensus sur ce que serait l'organisation si on devait la dessiner « sur une seule page ». Ce procédé va donc plus loin que la segmentation stratégique étant donné que l'on cherche à savoir ce qui se passe à l'intérieur de chaque DAS, si toutefois il en existe plusieurs.

Bien entendu, la facilité avec laquelle l'organisation sera schématisée ainsi que la quantité d'informations incluses dans la représentation dépendront de la taille et de la complexité de l'organisation. Il peut aussi être décidé de recourir à deux représentations distinctes : l'une simplifiée présentant l'organisation dans ses grandes lignes et l'autre plus détaillée. Ceci dépendra bien évidemment du temps que l'on se donne ou dont on dispose afin de mener l'analyse interne. Notons encore qu'à ce stade, il n'est toujours pas question de représenter les flux physiques ou d'information qui traversent l'organisation. Cette représentation-là, située à un niveau d'abstraction encore plus bas, sera discutée dans la section traitant du modèle opérationnel au dernier chapitre.

Concrètement, le procédé de cartographie des activités consiste à dessiner différentes « boîtes » représentant des ensembles cohérents de l'organisation qui s'organisent les uns par rapport aux autres. Ces ensembles sont à leur tour constitués de sous-ensembles qui apportent un niveau de détail supplémentaire dans la représentation de l'organisation. À l'instar de la segmentation stratégique, les ensembles ainsi créés ne correspondent pas nécessairement à la structure organisationnelle de l'organisation. Par exemple, ce n'est pas parce qu'une organisation comprend officiellement 5 départements en son sein que la représentation des composantes clés sera constituée de 5 ensembles.

Le Schéma 15 fournit un exemple d'une telle représentation appliquée au cas d'un centre culturel, soit une association indépendante et non commerciale visant à promouvoir l'accès à la culture pour tous au niveau local. Des ensembles d'activités sont représentés ici de manière à ce que cela soit pertinent aux yeux des acteurs. Toutefois, rien n'empêche le centre culturel d'être organisé différemment en pratique, avec par exemple un même groupe de personnes (un « département ») gérant la promotion, la vente ainsi que la communication.

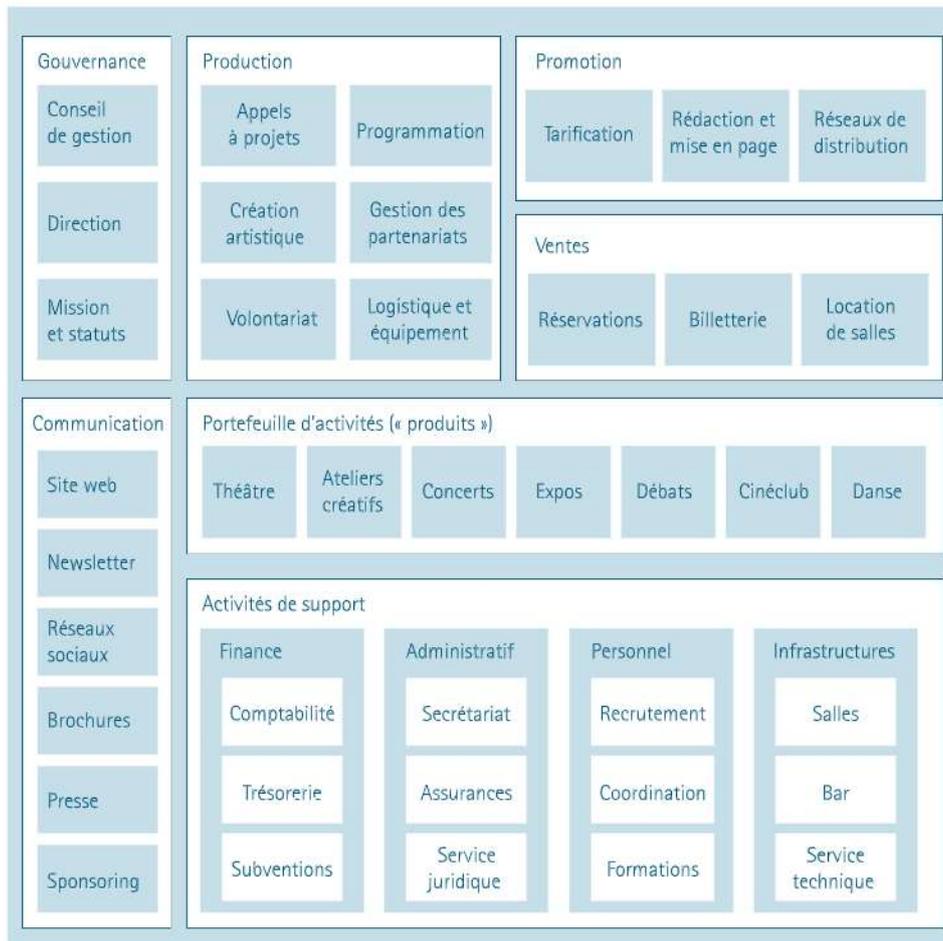


Schéma n° 15 *La carte des activités d'un centre culturel*

Afin de constituer une carte des activités, il est utile de commencer par se poser des questions simples telles que : Quels services un centre culturel propose-t-il ? Quelles en sont les activités principales ? Quelles en sont les activités secondaires ? Quels moyens doivent être mis en œuvre par l'organisation ? Comment un centre culturel est-il géré ? etc. Ensuite, il faut regrouper tous ces éléments de réponse de manière à ce qu'ils forment des ensembles cohérents. Les activités secondaires qui viennent en support du cœur de métier comme l'administratif ou l'entretien des bâtiments vont par exemple être regroupées au sein d'un même ensemble. Finalement, il est important de vérifier que rien n'a été oublié, c'est-à-dire que tout élément de l'organisation, même s'il ne figure pas directement sur le schéma, doit pouvoir être rattaché à l'une des boîtes. Dans le cas contraire, il faut corriger

la représentation afin qu'elle englobe aussi ce nouvel élément. Une validation itérative auprès de plusieurs membres de l'organisation est généralement le moyen le plus efficace en vue d'atteindre ce résultat. Lorsque cet exercice est mené par un acteur extérieur, une connaissance minimale du secteur d'activité est bien entendu requise, mais un tel exercice nécessite surtout une bonne faculté d'abstraction et de logique.

Une fois l'organisation représentée de la sorte, le terrain est prêt pour l'analyse proprement dite. Chaque sous-ensemble est alors passé en revue afin de mettre en lumière les atouts ainsi que les points d'amélioration. L'approche par les ressources est une théorie de la stratégie d'entreprise qui trouve ici une application concrète¹¹.

5.3 RESSOURCES ET COMPÉTENCES

Cette approche conçoit l'entreprise comme un ensemble de ressources qui apportent chacune leur lot de valeur ajoutée à l'édifice. Il s'agit de ressources humaines (le personnel), financières (la trésorerie), matérielles (les outils de production) ou même intangibles (la notoriété). Pour tirer profit de ces ressources, encore faut-il pouvoir les agencer de manière cohérente et les développer avec habileté afin d'en accroître le potentiel. Ceci n'est possible que si l'organisation détient également toute une série de compétences en divers domaines tels que la gestion administrative, l'innovation, le leadership, etc.

Les compétences associées aux ressources forment ce que la théorie en question a désigné comme étant les capacités stratégiques de la firme. Même si le but premier de cette théorie était d'expliquer la supériorité de certaines entreprises par rapport à d'autres – la détention de certaines capacités stratégiques est de nature à offrir un avantage concurrentiel –, il est une fois de plus tout à fait possible de transposer cette approche à n'importe quelle organisation.

Dans le cas du centre culturel évoqué ci-dessus, la seconde étape (après la schématisation de l'organisation) est donc d'identifier les ressources et les compétences existantes pour chaque élément constitutif. Par exemple, à l'intérieur de l'ensemble « Production » apparaît l'élément « Création artistique » qui correspond à la capacité pour le centre de mettre sur pied ses propres projets culturels (voir Schéma 15). Pour faire un parallèle avec le monde de l'entreprise, il s'agit de la division « recherche et développement » de l'organisation. Les compétences clés sont ici clairement la créativité, l'originalité et la mise en scène. En ce qui concerne les ressources, on notera la présence d'auteurs ou de créateurs, l'espace physique et les moyens techniques mis à disposition.

Vient ensuite l'étape de l'évaluation de ces capacités stratégiques : est-on satisfait du niveau de créativité et d'innovation démontré jusqu'à présent ? Quel a été le retour du public quant aux récentes créations ? Les moyens techniques sont-ils suffisants pour assurer un travail de qualité ? etc. Il est également important à ce stade de ne pas oublier de faire référence à la vision stratégique de l'organisation afin de garantir une approche dynamique. Aux questions précédentes, on peut donc ajouter les suivantes : les ressources et les compétences actuelles (en matière de création artistique) permettent-elles

11. Cette théorie, appelée « resource-based view » en anglais, a réellement pris forme au milieu des années 1980 au sein de la communauté scientifique anglo-saxonne et a depuis été largement discutée et complétée. L'un des auteurs les plus prolifiques à ce sujet est sans conteste le chercheur américain Jay Barney.

d'envisager sereinement les buts et/ou objectifs stratégiques décidés à ce sujet ? Existe-t-il des capacités dont l'organisation ne dispose pas aujourd'hui et qui pourraient néanmoins se montrer déterminantes dans l'accomplissement de la vision stratégique ?

Les réponses apportées aux précédentes questions doivent permettre de conclure sur le niveau de performance ou de satisfaction associé à l'élément considéré. L'opération est alors répétée jusqu'à obtenir une évaluation de l'organisation dans son ensemble mettant en exergue ses points forts et ses points faibles. Cette conclusion peut être traduite visuellement sur la représentation schématique de l'organisation au travers d'un code couleur appliqué à chaque boîte conceptuelle. Le vert indique que l'élément considéré recèle des capacités dotées d'un bon niveau de performance (forces), le rouge indique au contraire les éléments préoccupants (faiblesses), et enfin, l'orange traduit un diagnostic mitigé avec des éléments à surveiller ainsi qu'un niveau de performance qui peut être amélioré.

Toutes les capacités stratégiques ne contribuent pas forcément à la construction d'un avantage concurrentiel. En d'autres mots, certaines capacités ont plus de valeur que d'autres et représentent un facteur clé de succès dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise. L'outil VRIS que l'on retrouve au Schéma 16 permet justement de distinguer les capacités stratégiques afin de mettre en évidence la nature déterminante de certaines d'entre elles.

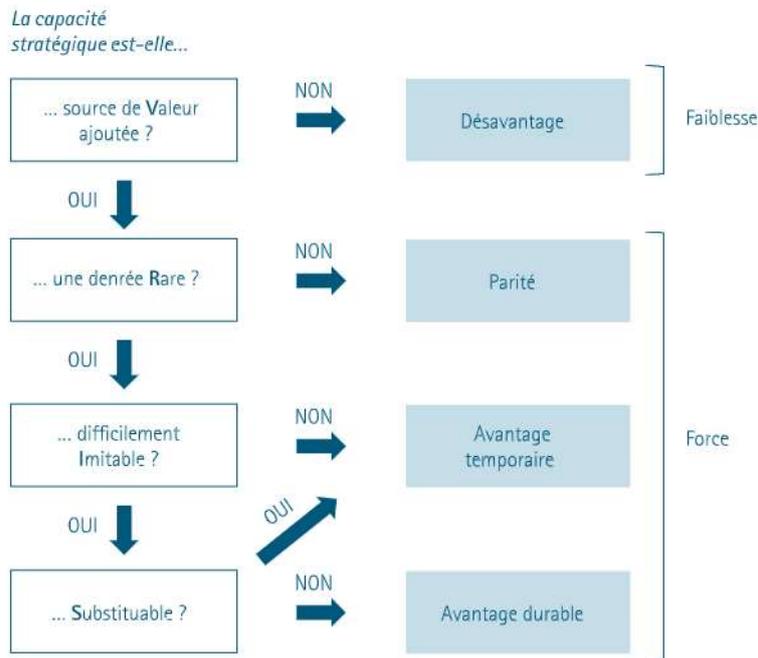


Schéma n° 16 Les capacités stratégiques et le modèle VRIS¹²

12. Adapté de Barney et Hesterly, 2009.

Le principe repose sur une série de questions que l'on pose vis-à-vis de chaque capacité de manière progressive. La première question s'interroge sur la nature positive ou négative de la détention de la capacité. Si la ressource ou la compétence n'est pas synonyme de valeur ajoutée, celle-ci est à considérer comme une faiblesse. Elle induit une situation de désavantage par rapport aux concurrents qui ne partagent pas la même faiblesse. Dans le cas contraire, la capacité est une force. Généralement, on considère que c'est l'absence d'une capacité qui constitue une faiblesse (le manque de ressources financières par exemple), pourtant la détention d'une ressource peut aussi s'avérer être un handicap pour l'organisation (un étage inoccupé d'un bâtiment pour lequel on est tenu de payer un loyer, un stock d'inventus dont on ne parvient pas à se défaire, un système informatique dépassé aux performances déplorables...).

La seconde question s'intéresse à la rareté de la capacité. En effet, plus une ressource ou une compétence est rare sur le marché, plus celle-ci aura de la valeur. À l'inverse, plus elle se trouve facilement et moins sa valeur sera élevée. Il s'agit ici du jeu classique de l'offre et de la demande. Si une entreprise détient une capacité que toutes ses concurrentes peuvent facilement se procurer, on considère qu'elles sont de ce point de vue à parité. La ressource ou la compétence n'est ni source de désavantage ni d'un quelconque avantage.

Dans le cas où la capacité est jugée comme rare, il faut se poser la question de son caractère imitable. De fait, une ressource rare qui a de la valeur et qui de plus est facilement imitable ne restera sans doute pas rare très longtemps. C'est pourquoi on considère le cas échéant que l'organisation bénéficie d'un avantage temporaire. Une telle situation se rencontre notamment chaque fois qu'une innovation ne peut faire l'objet d'un brevet ou dont il est impossible de garder le procédé secret.

Enfin, si une capacité est difficilement imitable, il reste à en vérifier la substituabilité¹³. Toute capacité est toujours mobilisée dans le but d'atteindre un résultat. Si ce dernier peut être reproduit, voire dépassé, en se reposant sur une autre capacité (ou combinaison de capacités), cela amoindrit considérablement la valeur de la capacité originale, même si celle-ci était rare et difficilement imitable. Un tel cas de figure se produit par exemple dans les situations de lutte concurrentielle afin d'imposer un standard technologique comme décrit plus haut dans l'Encadré 9.

D'après la théorie du management par les ressources, un avantage concurrentiel durable ne peut donc être atteint que lorsque l'entreprise est capable de s'approprier et de mobiliser des ressources et des compétences qui sont à la fois source de valeur ajoutée, rares, difficilement imitables et non substituables. De ce point de vue, le fait que Sony réussisse à imposer le Blu-Ray comme unique successeur du DVD lui confère un droit de propriété intellectuelle sur un standard de marché qui est incontestablement une source d'avantage concurrentiel certain et durable sur ses concurrents.

13. Il s'agit ici d'une variante assez courante par rapport au modèle VRIO, soit le modèle original proposé par Barney (Barney et Hesterly, 2009, pp. 68-85). Dans celui-ci, le dernier élément fait référence à la question de l'organisation, c'est-à-dire au fait de savoir si l'entreprise est suffisamment bien « organisée » que pour pouvoir exploiter au mieux les ressources et les compétences identifiées. Cette question de l'organisation sera ici abordée plus tard, dans la partie relative au modèle opérationnel de l'organisation.

Enfin, il est important de reconsidérer régulièrement cet ensemble de capacités stratégiques. Avec le temps, le statut d'une ressource ou d'une compétence évolue et ce qui était un facteur distinctif hier ne l'est plus forcément aujourd'hui. Ainsi, si la mise à disposition d'une application mobile pour smartphones et tablettes à destination de ses clients utilisateurs pouvait passer pour une capacité révolutionnaire ou à tout le moins singulière il y a quelques années, force est de constater que ce n'est déjà plus le cas à l'heure actuelle. Cet état de fait appelle à recourir à une gestion dynamique de ses ressources et compétences afin d'en maintenir le niveau de qualité et de compétitivité.

6. LA PERSPECTIVE INTÉGRÉE

L'analyse stratégique se conclut généralement avec la confrontation des résultats issus des deux étapes successives qui viennent d'être décrites. L'analyse externe offre une meilleure vue sur une série d'opportunités et de menaces décelées dans l'environnement, tandis que l'analyse interne met en lumière les forces et les faiblesses de l'organisation.

Ces différents éléments sont souvent regroupés au sein de l'outil dénommé **SWOT**, qui est l'acronyme anglais faisant directement référence à chacun des termes évoqués ici¹⁴. Les forces et les opportunités sont les facteurs de satisfaction, alors que les faiblesses et les menaces représentent les facteurs négatifs. Traditionnellement, la représentation de l'outil SWOT prend la forme d'une simple liste de facteurs triés d'après leur appartenance aux quatre catégories. Il s'agit d'une manière courante de résumer les principaux facteurs dont il faut être conscient dans le cadre d'une démarche stratégique. La fonction de l'outil est dès lors essentiellement descriptive.

Toutefois, une valeur supplémentaire peut être apportée à l'analyse à condition de relier les divers facteurs entre eux, comme illustré au Schéma 17. On y retrouve un tableau à double entrée permettant une lecture croisée des facteurs issus de l'analyse stratégique. Cette lecture doit aboutir à des conclusions plus riches et nuancées en termes d'interprétation des résultats et de recommandations pour l'élaboration du plan stratégique à venir. C'est en effet souvent au départ d'une analyse telle que celle-ci qu'on identifie des poches de croissance permettant d'atteindre les buts fixés par l'organisation.

14. Strength – Weakness – Opportunity – Threat

	Opportunités (O)	Menaces (T)
Forces (S)	+ (1)	+/- (2)
Faiblesses (W)	+/- (3)	- (4)

Schéma n° 17 La lecture croisée sur base de l'outil SWOT

(1) Force – Opportunité

L'organisation peut jouer sur une de ses forces existantes afin de tirer profit d'une opportunité (effet positif). *Exemple : Une trésorerie confortable qui facilite le possible rachat d'un concurrent en difficulté.*

Le fait de saisir une opportunité peut aussi consolider une force déjà présente (effet positif). *Exemple : La possibilité de prendre le contrôle d'une entreprise étrangère rivale qui renforce la présence à l'international de l'organisation ;*

(2) Force – Menace

Une force existante de l'organisation peut être mise à mal du fait de la menace extérieure (effet négatif). *Exemple : Une pénurie annoncée de main-d'œuvre qualifiée sur le marché du travail qui risque d'affecter le capital humain de l'organisation.*

Toutefois, une force peut également permettre à l'organisation d'éviter de subir une menace ou d'en amoindrir l'impact (effet positif). *Exemple : Une présence sur de multiples marchés qui aide à faire face au déclin fortuit de l'un d'entre eux ;*

(3) Faiblesse – Opportunité

Le fait de saisir une opportunité peut permettre à l'organisation de pallier l'une de ses faiblesses (effet positif). *Exemple : Un partenariat avec une personnalité populaire dans le cadre d'une campagne de communication qui augmente sensiblement la notoriété d'un produit.*

Dans d'autres cas, une faiblesse empêchera l'organisation de saisir pleinement une opportunité qui se présente à elle (effet négatif). *Exemple : Une trop petite taille de l'entreprise qui ne lui permet pas d'accéder aux marchés publics ;*

(4) Faiblesse – Menace

Une menace peut conduire à l'aggravation d'une faiblesse existante (effet négatif). *Exemple : Le risque de se voir intenter un procès en justice qui nuirait à l'image de l'organisation déjà affectée par ailleurs.*

De même, une faiblesse peut rendre l'organisation plus vulnérable face à une menace particulière (effet négatif). *Exemple : Un déficit d'image auprès du public qui complique l'attraction de nouvelles recrues de qualité dans un marché de l'emploi très concurrentiel.*

Tous les exemples décrits ci-dessus sont choisis dans le but d'illustrer les liens qui peuvent être faits entre les facteurs. Néanmoins, il arrive que des facteurs soient indépendants les uns des autres, il n'existe alors pas de lien de corrélation (l'effet est neutre) et leur confrontation ne débouche sur aucune interprétation intéressante pour la suite. Par contre, lorsqu'un lien est établi entre deux facteurs, il peut être utile de chercher à le quantifier, c'est-à-dire de fournir une indication quant à l'ampleur de l'effet qui les relie et des conséquences probables. Ceci permet généralement d'initier une discussion sur les actions à mener en priorité.

Enfin, lorsque cela est faisable, il est intéressant de chercher à comparer les résultats de son analyse interne avec ceux des autres acteurs du secteur. En effet, le fait qu'une faiblesse en particulier soit partagée par ses concurrents est a priori moins dommageable que si l'organisation est la seule à y faire face.

RÉFÉRENCES

- Barney J. B., Hesterly W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Prentice Hall, 2009.
- Galbraith J. R. *Designing the Customer-Centric Organization*. Wiley, 2005.
- Kim C., Mauborgne R. *Stratégie Océan Bleu*. Pearson, 2015.
- Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January 2008.
- Yami S., Le Roy F. *Stratégies de coopération. Rivaliser et coopérer simultanément*. De Boeck, 2010.

