

Fondements économiques de la stratégie

Simon Porcher

Résumé de la première partie du cours

- Principes fondamentaux des marchés
 - Possibilité de trouver des « rentes »
 - Le rôle du stratégiste est d'identifier la manière dont les entreprises peuvent capitaliser sur ces imperfections de marché
- Il existe trois types de « rentes »
 - Ricardienne
 - Schumpéterienne
 - Structure du marché (de monopole)

L'analyse des ressources des entreprises

Dynamique concurrentielle

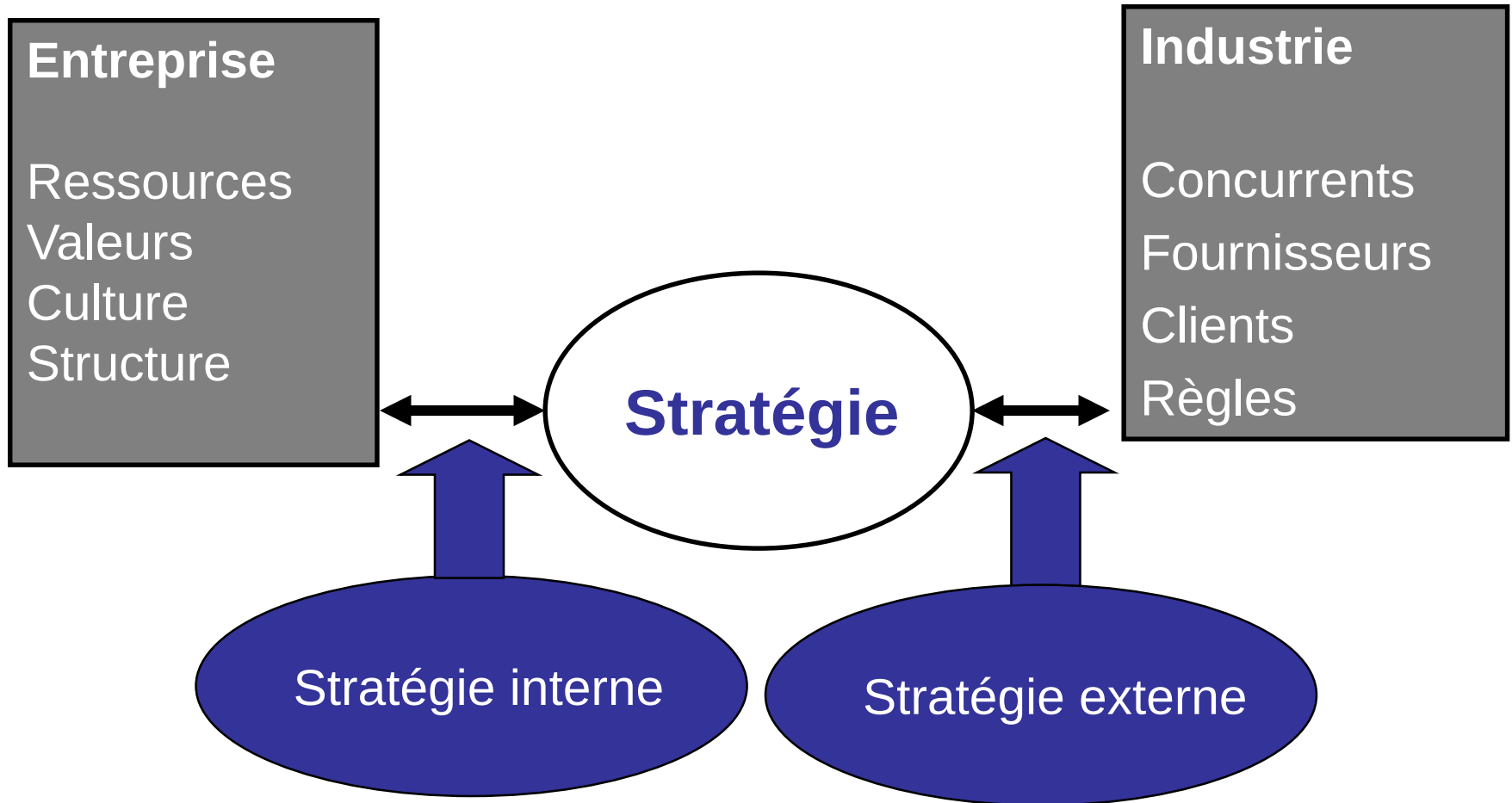
L'analyse des ressources des entreprises

Dynamique concurrentielle

1. Les fondements de la capacité stratégique
2. La chaîne de valeur
3. L'alignement et la soutenabilité
4. Construire des capacités stratégiques

- 1. Les fondements de la capacité stratégique**
2. La chaîne de valeur
3. L'alignement et la soutenabilité
4. Construire des capacités stratégiques

Les fondements de la capacité stratégique



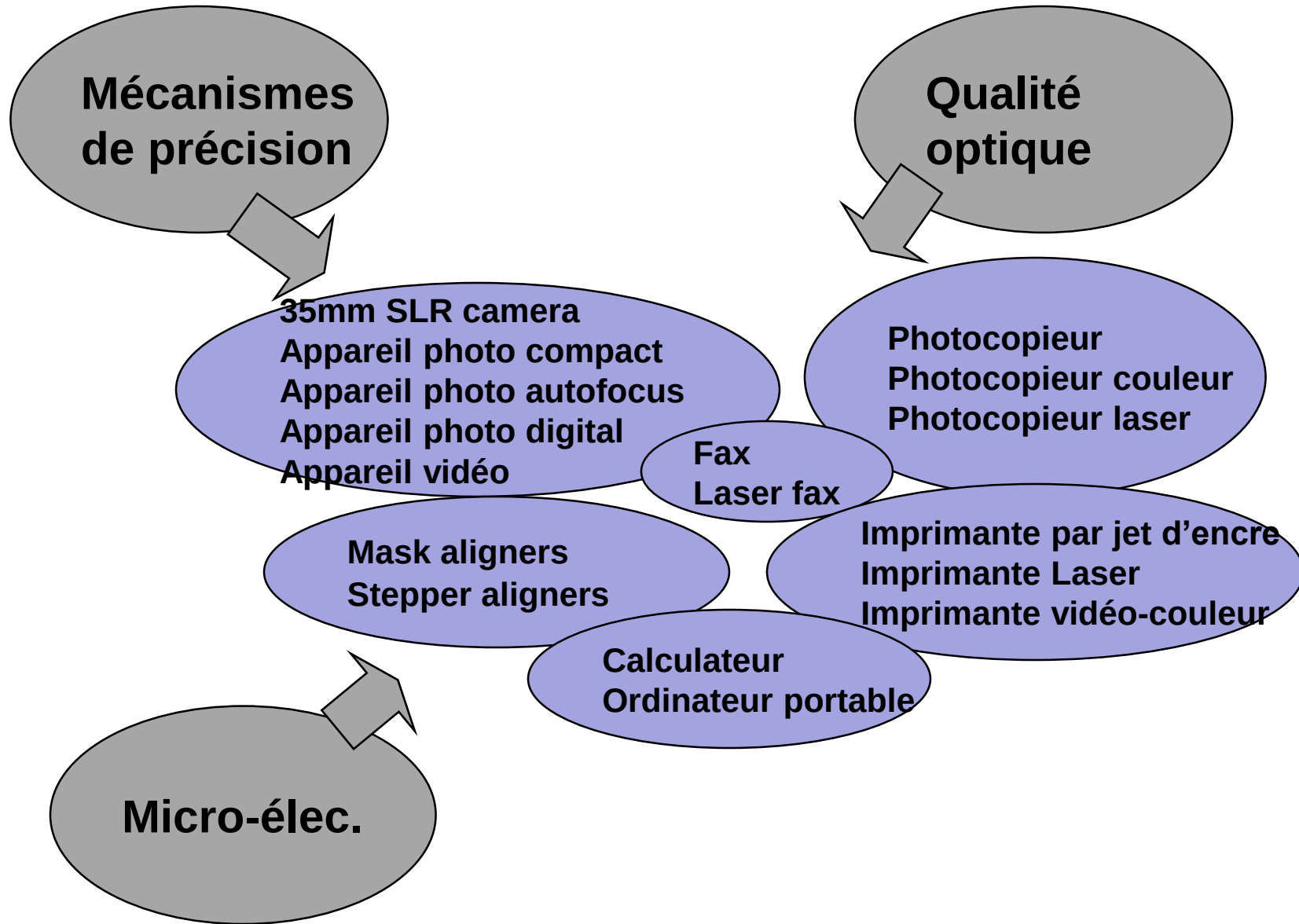
Les fondements de la capacité stratégique

- Théorie de la ressource
 - Les ressources et compétences des entreprises permettent d'expliquer les rentes et l'aptitude des entreprises à survivre
 - Il existe deux types de ressources
 - Ressources tangibles : actifs physiques dont dispose une organisation (RH, finance, équipements)
 - Ressources intangibles: actifs immatériels (brevets, marques)
 - Les compétences sont les activités et processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources

Les fondements de la capacité stratégique

- Raison d'être de la théorie de la ressource
 - Permet de comprendre le business model unique de chaque entreprise (routines et effets d'apprentissage)
 - Quand les changements d'environnement ou de technologie sont rapides, les ressources internes et les compétences sont la source de recommandations plus pérennes par le stratège qu'une analyse du marché
 - Permet de comprendre les capacités organisationnelles de chaque entreprise

Canon: capacités techniques et produits



Le cas Kodak

Ressources et capacités

Imagerie chimique

- Chimie organique
- Technologie du polymère
- Optomécanique
- Pellicules minces

Marques

Distribution globale

Domaines

Pellicules

Appareils photos

Produits chimiques

Technologie liée à l'imagerie

Pharmacie

Imagerie digitale

Produits (Photo CD System; Advantix)

Recentrage sur l'imagerie pour professionnels

1980

1990

2000

Construction d'une capacité dans le digital

Les fondements de la capacité stratégique

RESSOURCES	CARACTERISTIQUES	INDICATEURS
Ressources tangibles	Financières Capacité d'emprunts Génération de fonds internes	Ratio dette/actifs Rating Cash flow
	Physiques Usine et équipement Flexibilité Terrain et bâtiments	Valeur des actifs fixes Taille de l'usine Usages alternatifs pour les actifs fixes
Ressources intangibles	Technologie Brevets, copyrights, savoir-faire R&D Employés techniques et scientifiques	N. de brevets détenus Royalties Taille R&D
	Réputation Marques. Loyauté des consommateurs. Réputation	Image de marque Loyauté des fournisseurs
Ressources humaines	Engagement et loyauté des employés	Roulement, niveau des salaires

Les fondements de la capacité stratégique

FONCTION	CAPACITE	EXEMPLES
Gestion Entreprise	Gestion des finances Contrôle stratégique Coordination des entités Gestion des M&A	ExxonMobil, GE IBM, Samsung BP Citigroup, Cisco
SI	Rapidité de la transmission de l'information	Wal-Mart, Dell Capital One
R&D	Capacité de recherche Développement de nouveaux produits	Merck, IBM Apple
Production	Production des volumes efficiente Amélioration continue Flexibilité	Briggs & Stratton Nucor, Harley-D Zara, Four Seasons
Design	Capacités en design	Apple, Nokia
Marketing	Image de marque Réputation sur la qualité Prise en compte des modes	LVMH Johnson & Johnson MTV, L'Oreal
Ventes, Distribution & Services	Réactivité des ventes Efficience de la distribution Service-clients	PepsiCo, Pfizer Dell Singapore Airlines

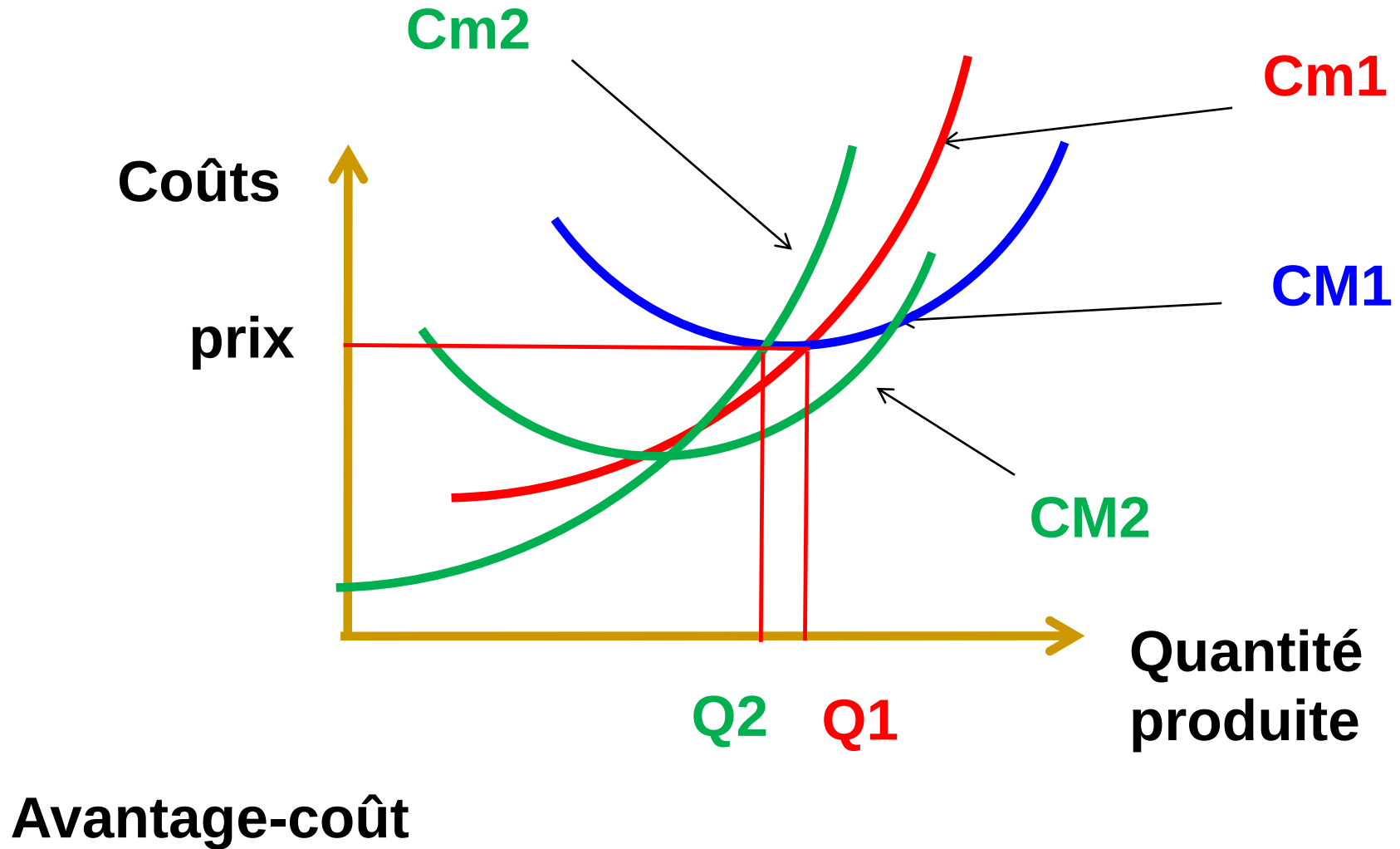
Les fondements de la capacité stratégique

Terme	Définition
Capacité stratégique	Capacité à faire ce qui est nécessaire pour survivre et prospérer
Ressources requises	Ressources nécessaires pour poursuivre son activité
Ressources uniques	Ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel (une barrière à l'imitation)
Compétences nécessaires	Activités et processus nécessaires pour poursuivre son activité
Compétences fondamentales	Activités qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel (une barrière à l'imitation)

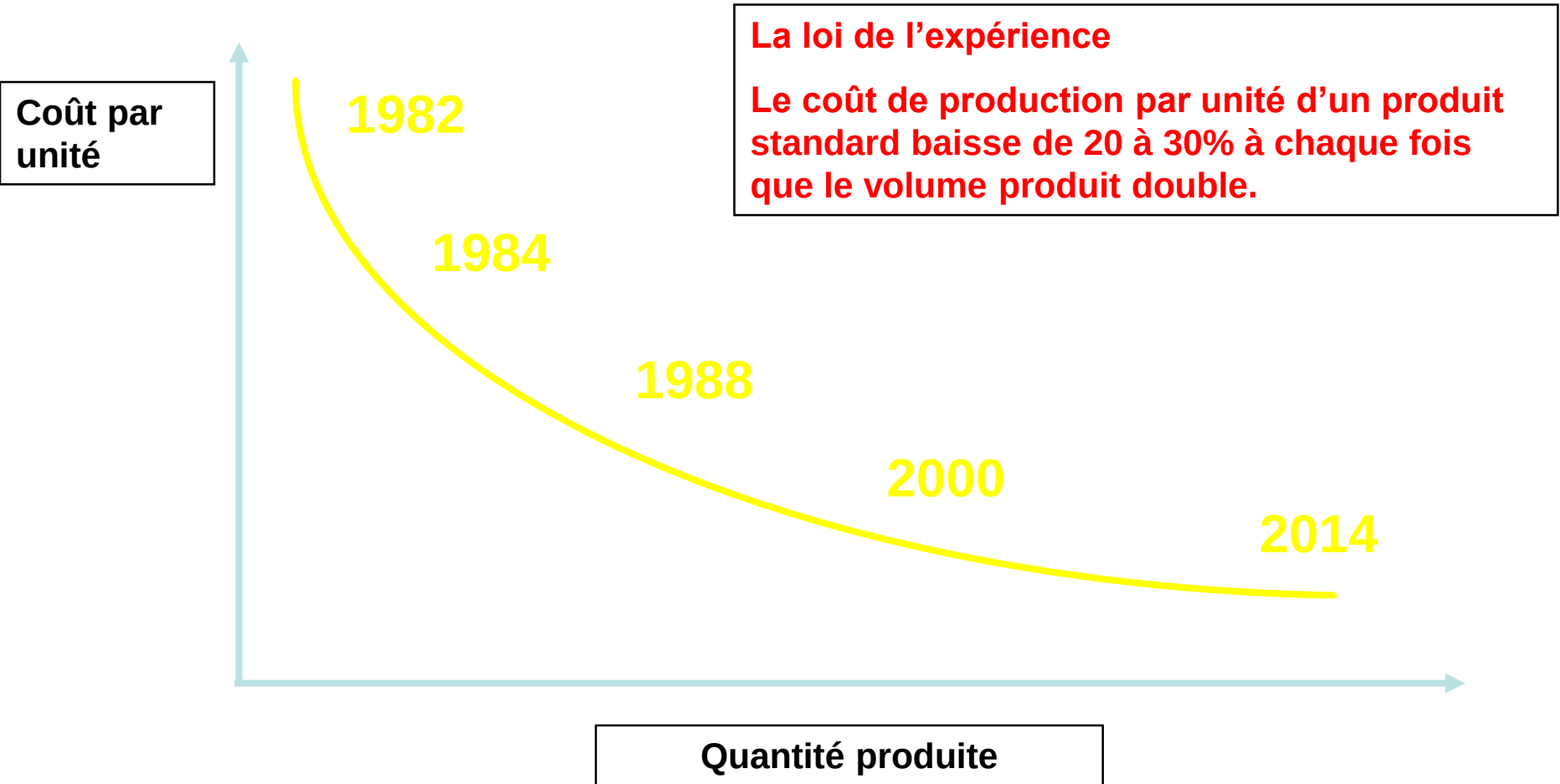
Les fondements de la capacité stratégique

- Les rentes liées aux capacités
 - Les barrières à l'imitation rendent certaines entreprises plus rentables que d'autres
 - Il y a deux formes d'avantages
 - Un avantage-coût
 - Un avantage-demande ou de différenciation

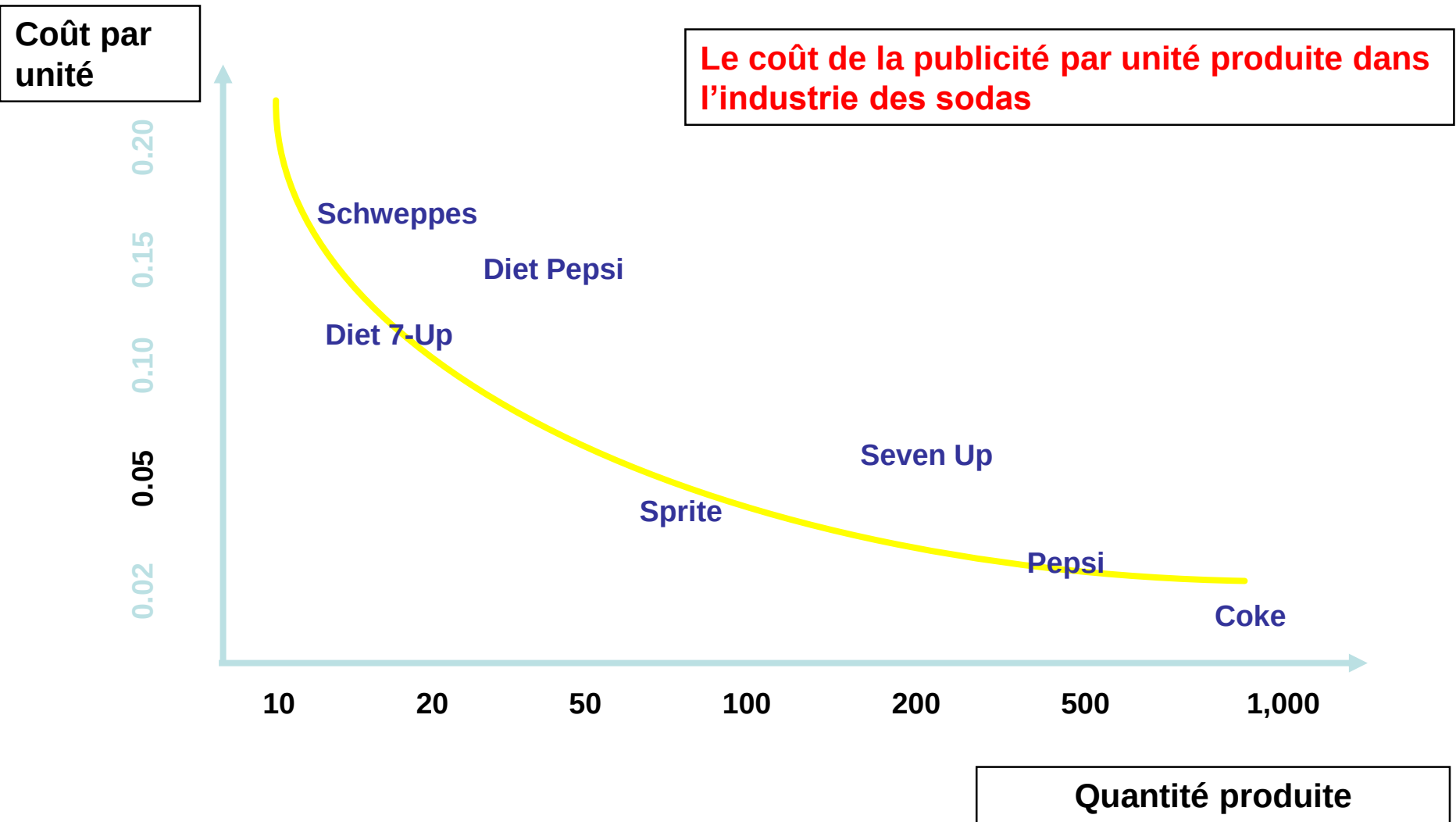
Les fondements de la capacité stratégique



Les fondements de la capacité stratégique

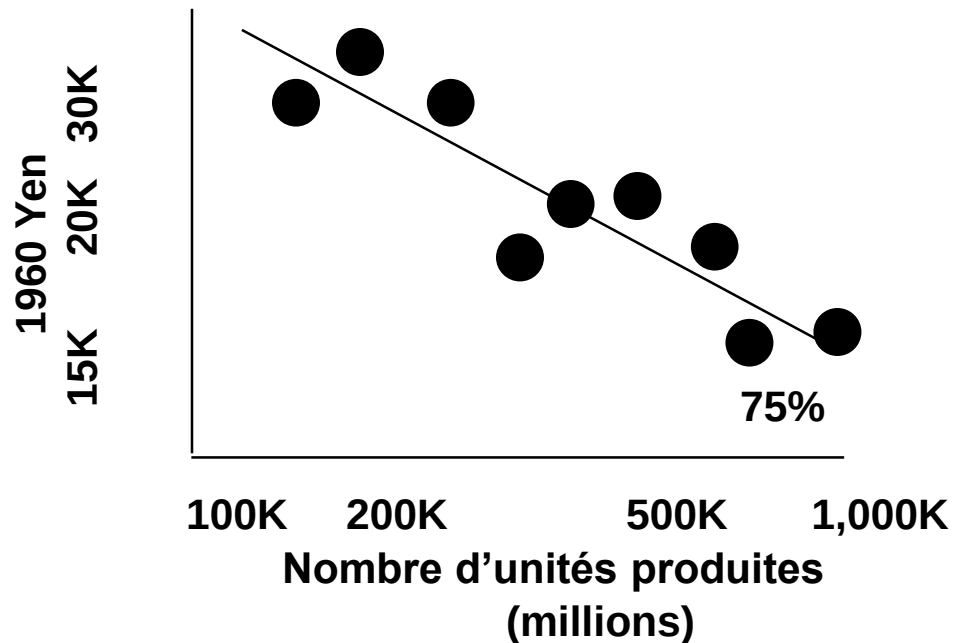


Les fondements de la capacité stratégique

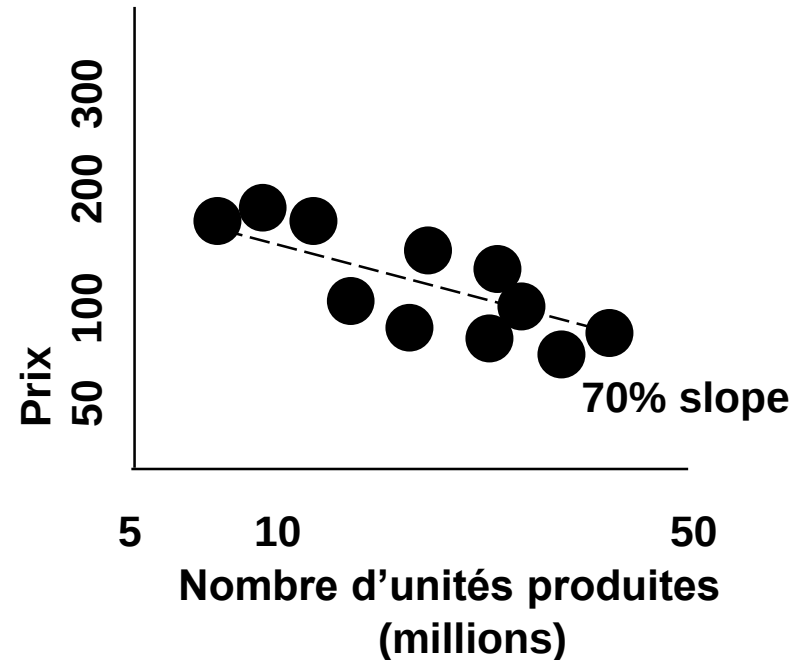


Les fondements de la capacité stratégique

Montres et horloges japonaises,
1962-72



Réfrigérateurs RU, 1957-71



Les fondements de la capacité stratégique

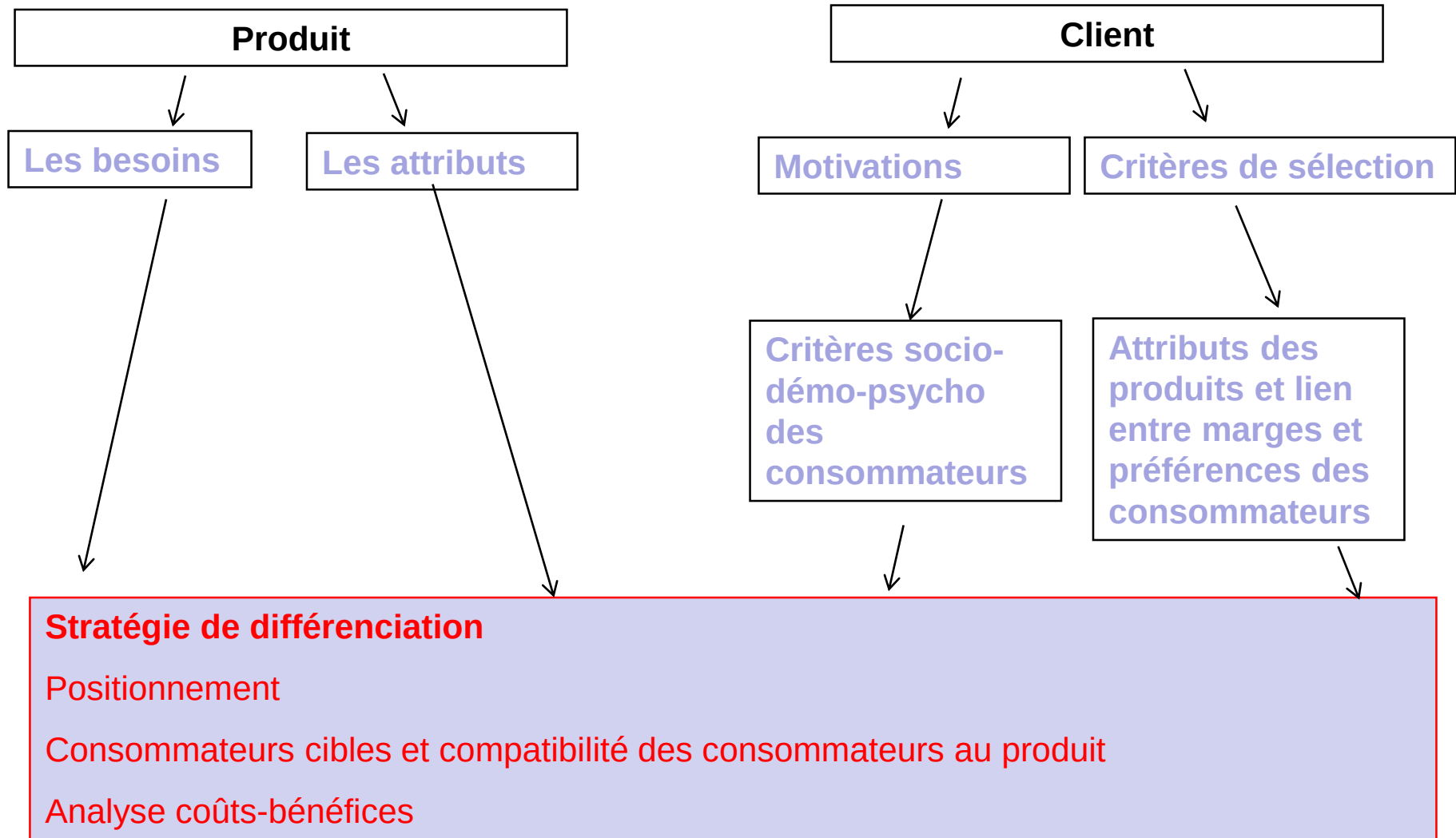
- Les déterminants de l'avantage-coût

Economies d'échelle	Spécialisation et division du travail
Economies d'apprentissage	Amélioration des routines
Techniques de production	Innovation du processus de production
Design	Standardisation du design
Coûts des inputs	Localisation de l'usine, pas de syndicats, possession de facteurs de production à coûts faibles
Utilisation des capacités	Ratio des coûts fixes sur les coûts variables
Efficiences résiduelle	Motivation et culture, efficacité managériale

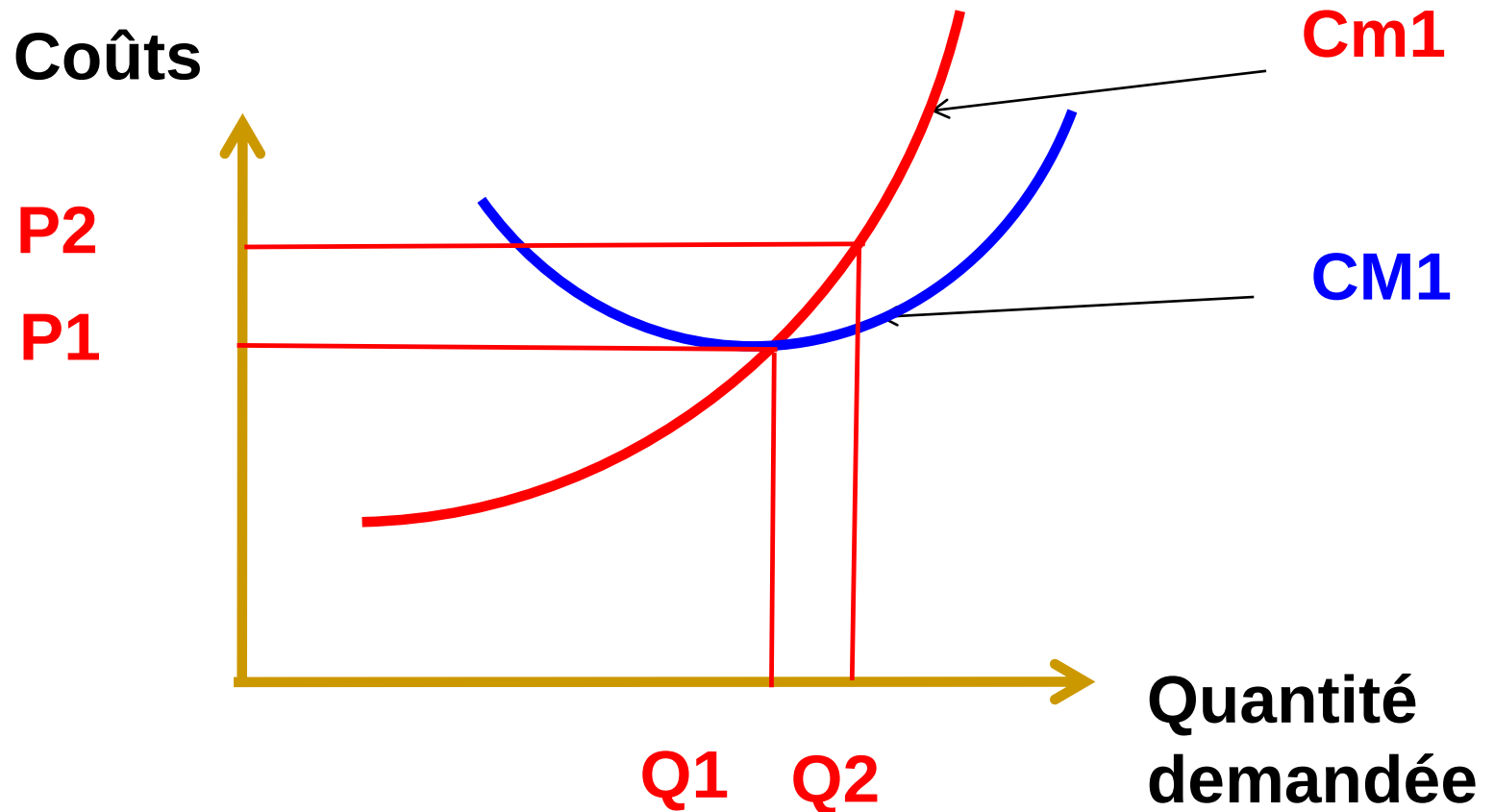
Les fondements de la capacité stratégique

- La nature de l'avantage-demande ou différenciation
 - « Offrir un produit unique qui a une valeur pour le client »
M. Porter
 - Différences observables
 - Packaging du produit, taille, couleur, performance, matériaux utilisés, etc.
 - Différences non-observables
 - Caractéristiques subjectives du produit qui peuvent plaire au consommateur pour des raisons culturelles
 - La différenciation du produit ne concerne pas seulement le produit lui-même mais la relation entre le vendeur et l'acheteur

Les fondements de la capacité stratégique



Les fondements de la capacité stratégique



Avantage-demande

Les fondements de la capacité stratégique

- Il est possible de donner une note aux ressources et compétences d'une entreprise

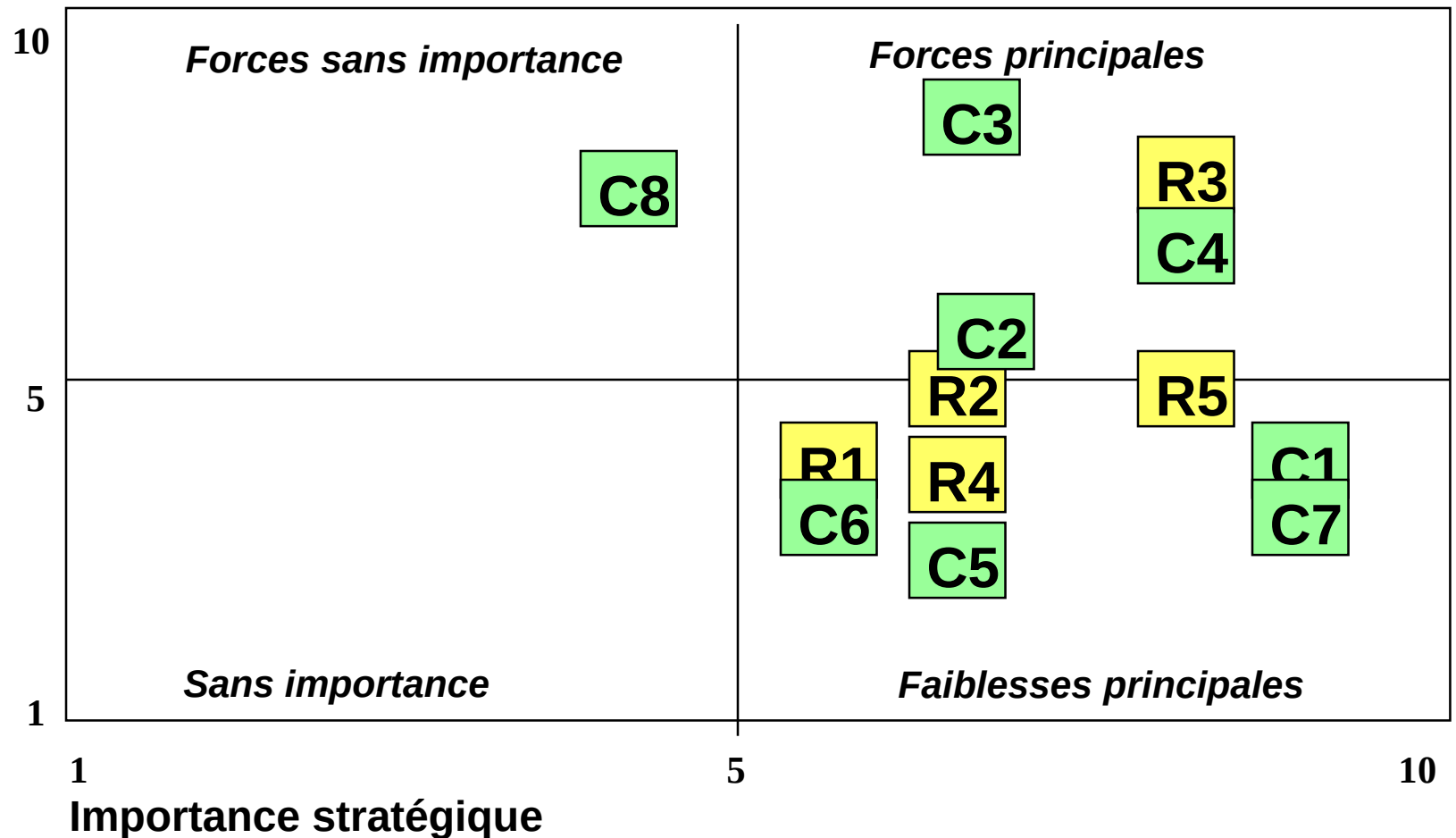
	<i>Importance</i>	<i>Note</i>
R1. Finance	6	4
R2. Technologie	7	5
R3. Usine et équipement	8	8
R4. Localisation	7	4
R5. Distribution	8	5

	<i>Importance</i>	<i>Note</i>
C1. Développement du produit	9	4
C2. Achat	7	5
C3. Ingénierie	7	9
C4. Fabrication	8	7
C5. Management financier	6	3
C6. R&D	6	4
C7. Marketing	9	4
C8. Relations publiques	4	8

Les fondements de la capacité stratégique

R1. Finance R2. Technologie R3. Usine et équipement R4. Localisation R5. Distribution
C1. Développement du produit C2. Achat C3. Ingénierie C4. Fabrication
C5. Management financier C6. R&D C7. Marketing C8. Relations publiques

Note de l'entreprise

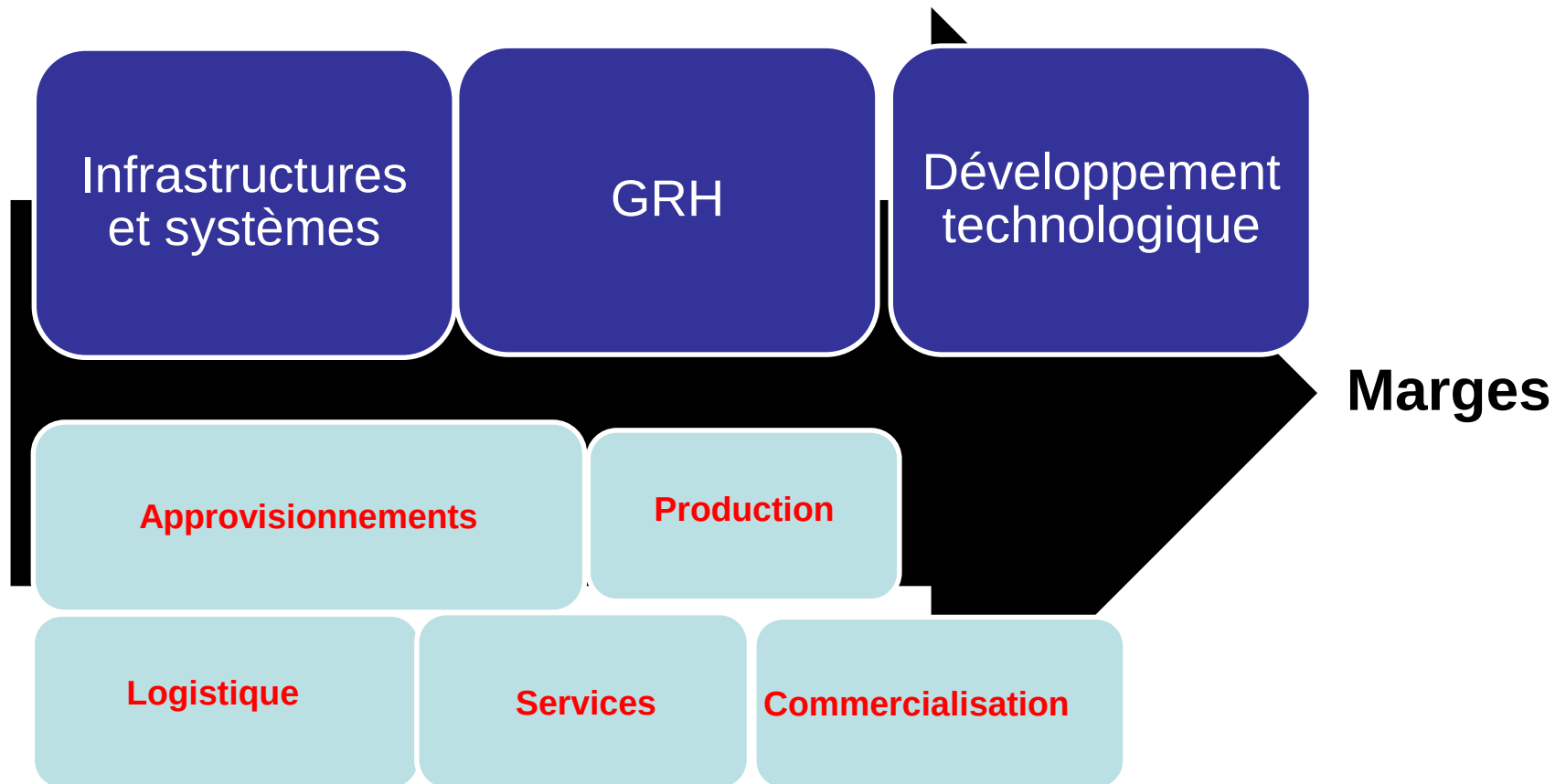


1. Les fondements de la capacité stratégique
- 2. La chaîne de valeur**
3. L'alignement et la soutenabilité
4. Construire des capacités stratégiques

La chaîne de valeur

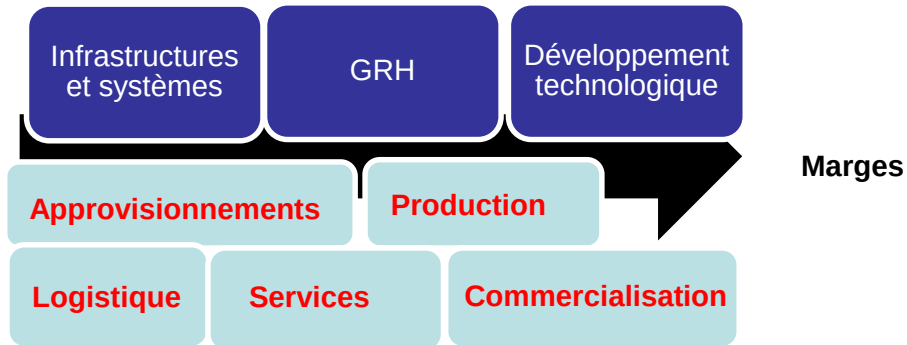
- « La chaîne de valeur décrit les étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients »
 - Michael Porter
- Il existe une chaîne d'acteurs dans la création de valeur avec des fonctions plus ou moins importantes
 - Fonctions primaires: impliquées dans la création de valeur
 - Fonctions de soutien: améliorent efficacité (i.e. atteindre les objectifs) ou efficacité (i.e. rapport entre les objectifs atteints et les coûts) des fonctions primaires

La chaîne de valeur

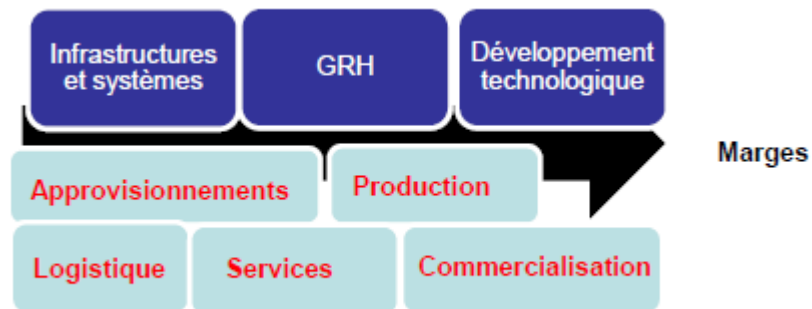


La chaîne de valeur

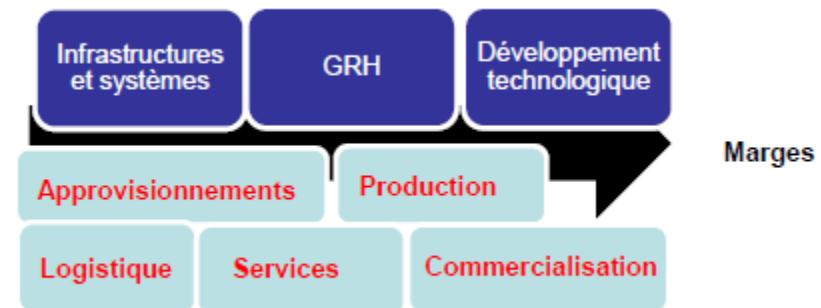
Fournisseurs



Usine

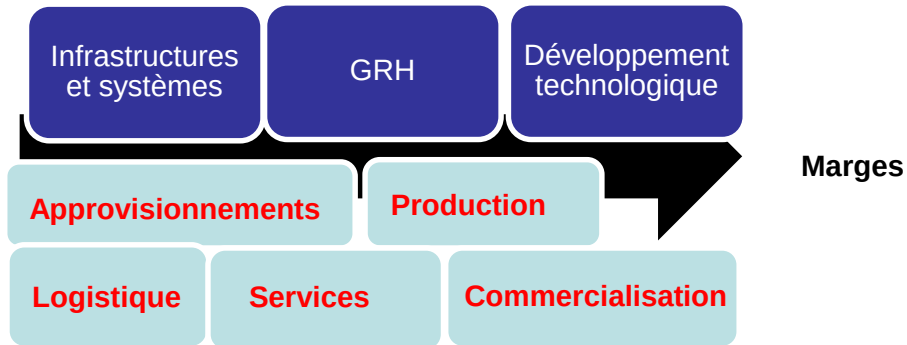


Distribution



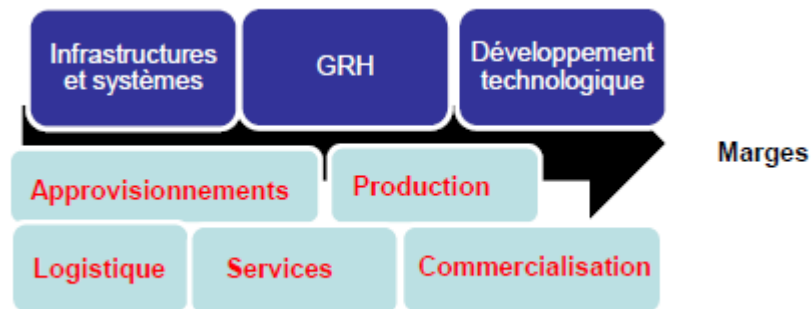
La chaîne de valeur

Fournisseurs

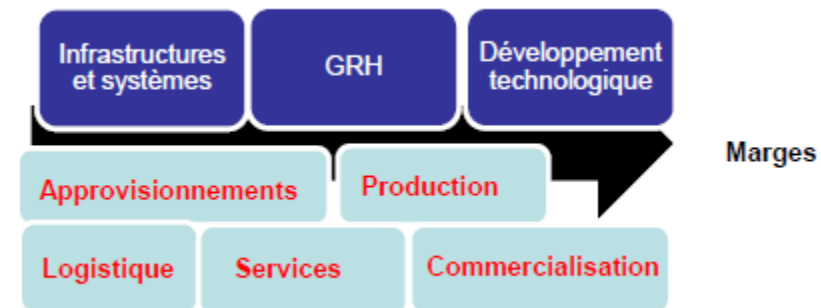


Gisement de valeur ?

Usine



Distribution



La chaîne de valeur selon McKinsey



La chaîne de valeur

- Rechercher les avantages-coûts en cinq étapes
 - Etape 1: identifier les activités de l'entreprise
 - Etape 2: établir l'importance relative de chaque activité dans les coûts de l'entreprise
 - Etape 3: identifier les déterminants des coûts
 - Etape 4: identifier les liens entre les activités
 - Etape 5: identifier les opportunités de réduction des coûts

La chaîne de valeur

Etape 1	Design et ingénierie	Achats des inputs et assemblage	Testing et contrôle qualité	Marketing	Distribution
Etape 2	164 m \$	934 m \$	10 m \$	384 m \$	230 m \$
Etape 3	Nombre et fréquence des modèles	Localisation des fournisseurs Rendement des usines	Qualité visée Fréquence des défauts	Réputation Volumes distribués	Nombre de revendeurs Fréquence des défauts
Etape 4	1. Assemblage réussi réduit les coûts de contrôle de la qualité 2. Localisation des usines à côté des fournisseurs 3. Peu de modèles permet de réduire les coûts de design 4. Taille des commandes par revendeurs permet de diminuer les coûts de livraison				
Etape 5	1. Avoir un seul modèle permet de diminuer les coûts de design, d'ingénierie, de contrôle qualité, de marketing et de faire des commandes plus grandes d'inputs. 2. Intégration verticale des fournisseurs pour améliorer le rendement des usines				

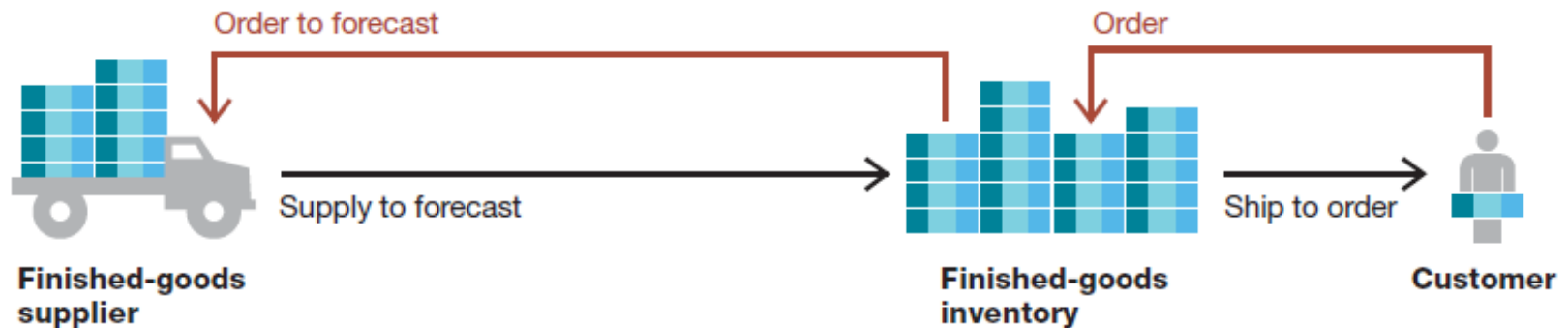
La chaîne de valeur

- Intégrer ou simplement contractualiser ?
 - Intégration favorisée si:
 - Peu d'entreprises disponibles pour réaliser le marché
 - Investissements spécifiques ou stratégiques
 - Risque d'opportunisme/incertitude de la demande important
 - Taxes et régulation importantes sur les transactions
 - Même forme des rendements entre les niveaux de production
 - Similarité stratégique entre les deux niveaux de production
 - Besoin de capacités dynamiques faibles (maturité)

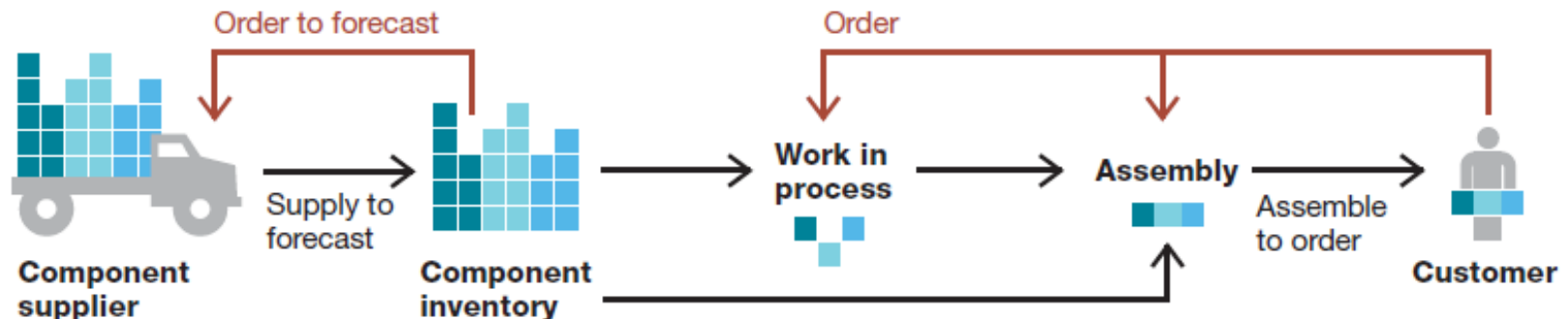
La chaîne de valeur

- Améliorer la chaîne de production
 - Mieux connaître le processus de production

Before

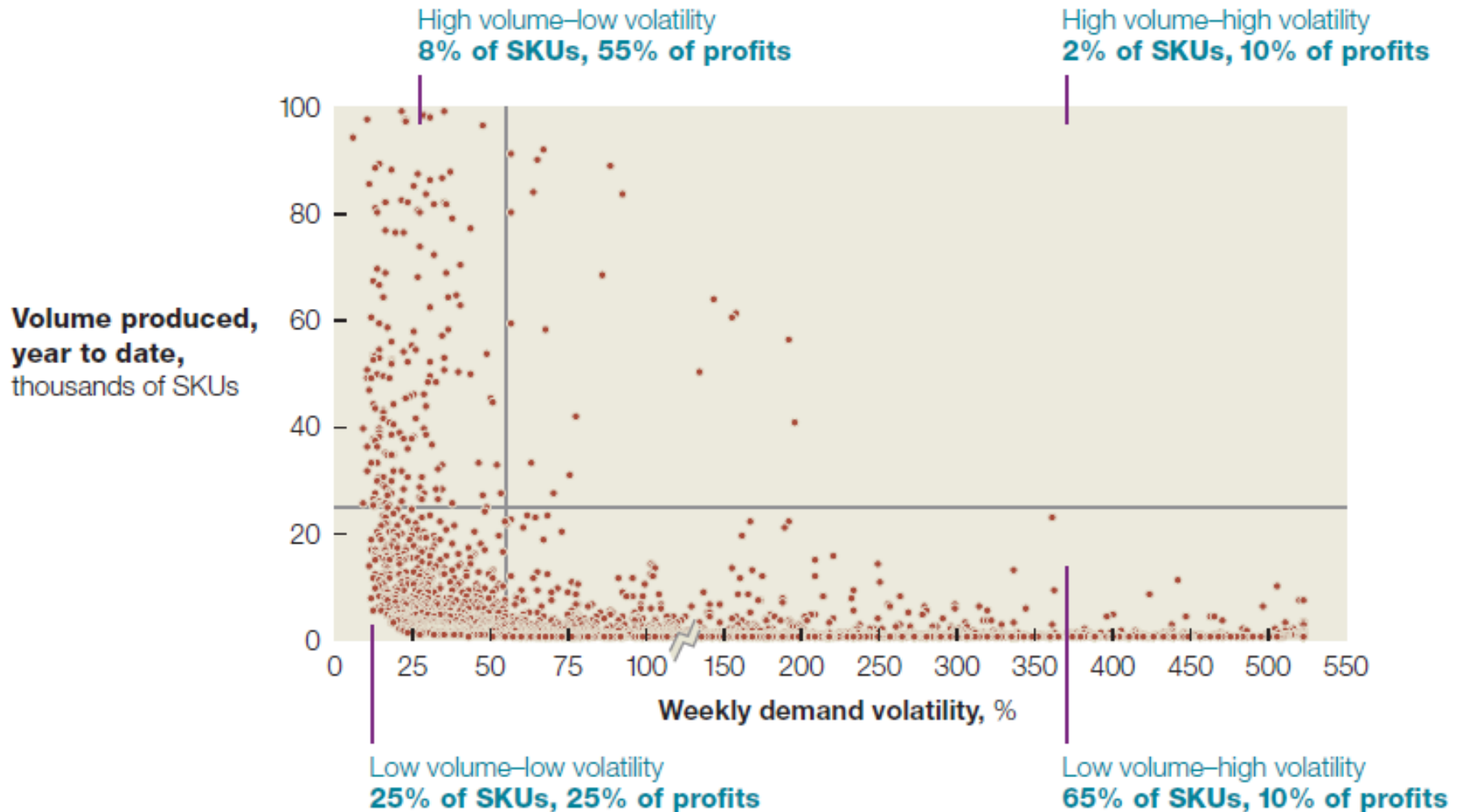


After



La chaîne de valeur

- Améliorer la chaîne de production
 - Mieux connaître la volatilité de la demande pour ses produits



1. Les fondements de la capacité stratégique
2. La chaîne de valeur
- 3. L'alignement et la soutenabilité**
4. Construire des capacités stratégiques

L'alignement et la soutenabilité

- L'alignement peut être
 - Interne: nos processus de production, système de décision et salariés sont-ils alignés sur les mêmes objectifs ? Est-ce qu'ils se renforcent mutuellement pour construire des capacités stratégiques?
 - Exemples: le rendement de l'entreprise est-il élevé? Le rendement du capital est-il élevé? La chaîne des opérations est-elle efficiente?
 - Externe: les capacités stratégiques sont-elles alignées avec la création de valeur?
 - Exemple: coût de production minimisé

L'alignement et la soutenabilité

Efficiency des opérations

RH

- Incitations à la performance
- Pas de syndicats
- Prise de décision participative

Fort rendement du capital

Gestion du capital

- Usines en zones rurales
- Usines pouvant être agrandies facilement
- Design des usines clé en main
- Construction rapide des usines

Taux d'utilisation élevé

Expansion rapide

- Peu de R&D
- Dette < 30%
- Retour sur investissement élevé

Coût de production faible!

L'alignement et la soutenabilité

- La soutenabilité
 - La capacité à créer et soutenir un avantage concurrentiel
 - Peut-on imiter le produit?
 - Brevets
 - Contrôle de l'offre (qui est tenue)
 - Développement unique du produit
 - Spécificité du biens pour un usage

L'alignement et la soutenabilité

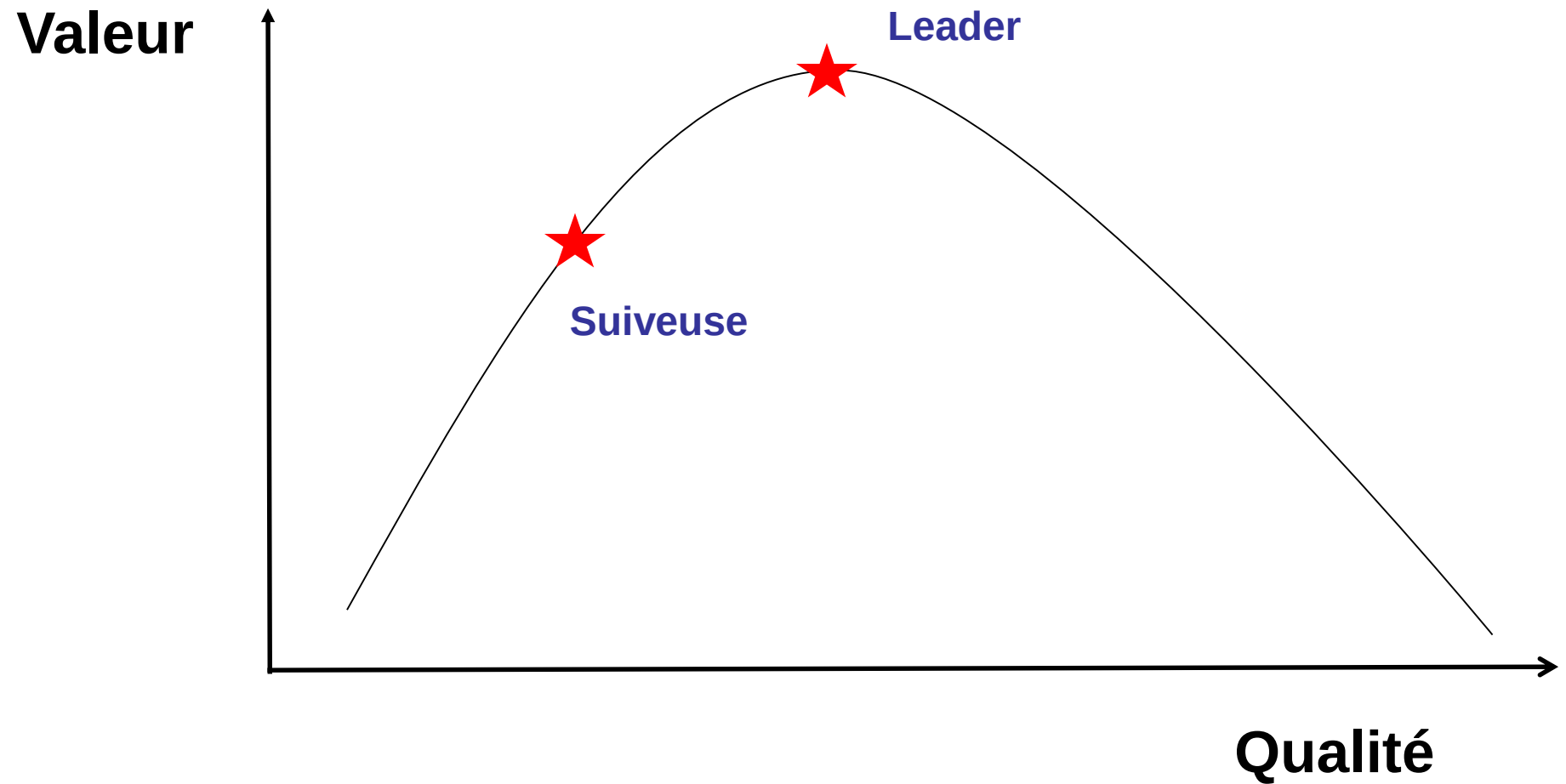
- La soutenabilité
 - La capacité à créer et soutenir un avantage concurrentiel
 - Nos capacités stratégiques vont-elles se dégrader avec le temps?
 - Dégradation des facteurs de production
 - Les capacités peuvent devenir des rigidités (inertie des routines)
 - Obsolescence
 - Des actifs peuvent devenir plus intéressants pour une autre activité et peuvent donc être vendus à une autre entreprise

1. Les fondements de la capacité stratégique
2. La chaîne de valeur
3. L'alignement et la soutenabilité
- 4. Construire des capacités stratégiques**

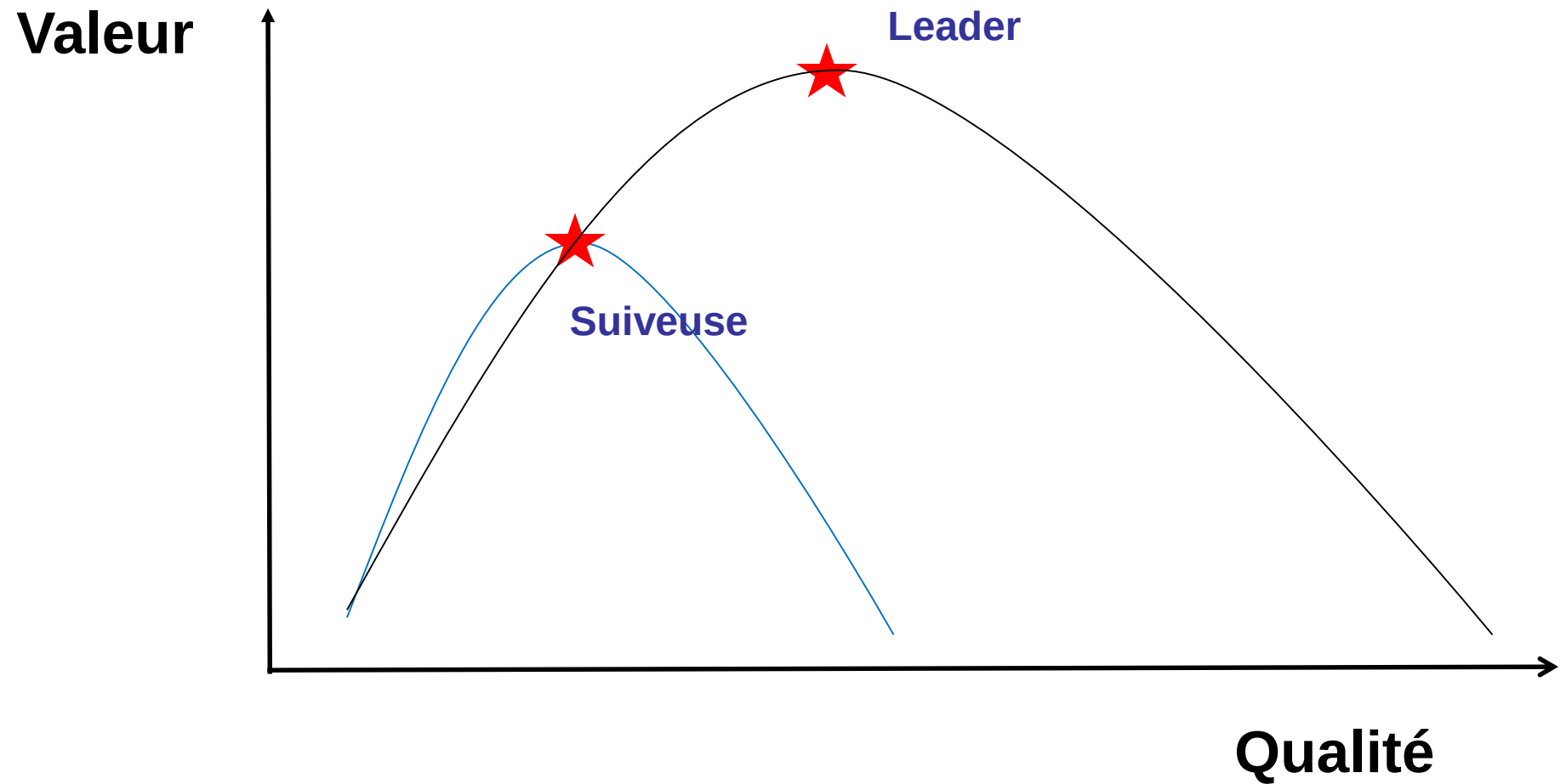
Construire des capacités stratégiques

- Première alternative: les acquérir
 - Sur le marché des ressources (travail, technologie, brevets)
 - Fusions-acquisitions
 - Alliances, joint ventures
- Limites
 - Possible que s'il existe un marché des ressources et que celui-ci fonctionne parfaitement !
 - Les entreprises doivent avoir un degré d'information important pour agir sur ces informations
 - Risque d'anti-sélection ou d'aléa moral

Construire des capacités stratégiques



Construire des capacités stratégiques



Construire des capacités stratégiques

- Seconde alternative: développer en interne
 - R&D
 - Formation
 - Leadership
- Limites
 - Chance
 - Toujours besoin d'un degré d'information plus important
 - Savoir-faire pré-existant requis

Résumé sur les capacités

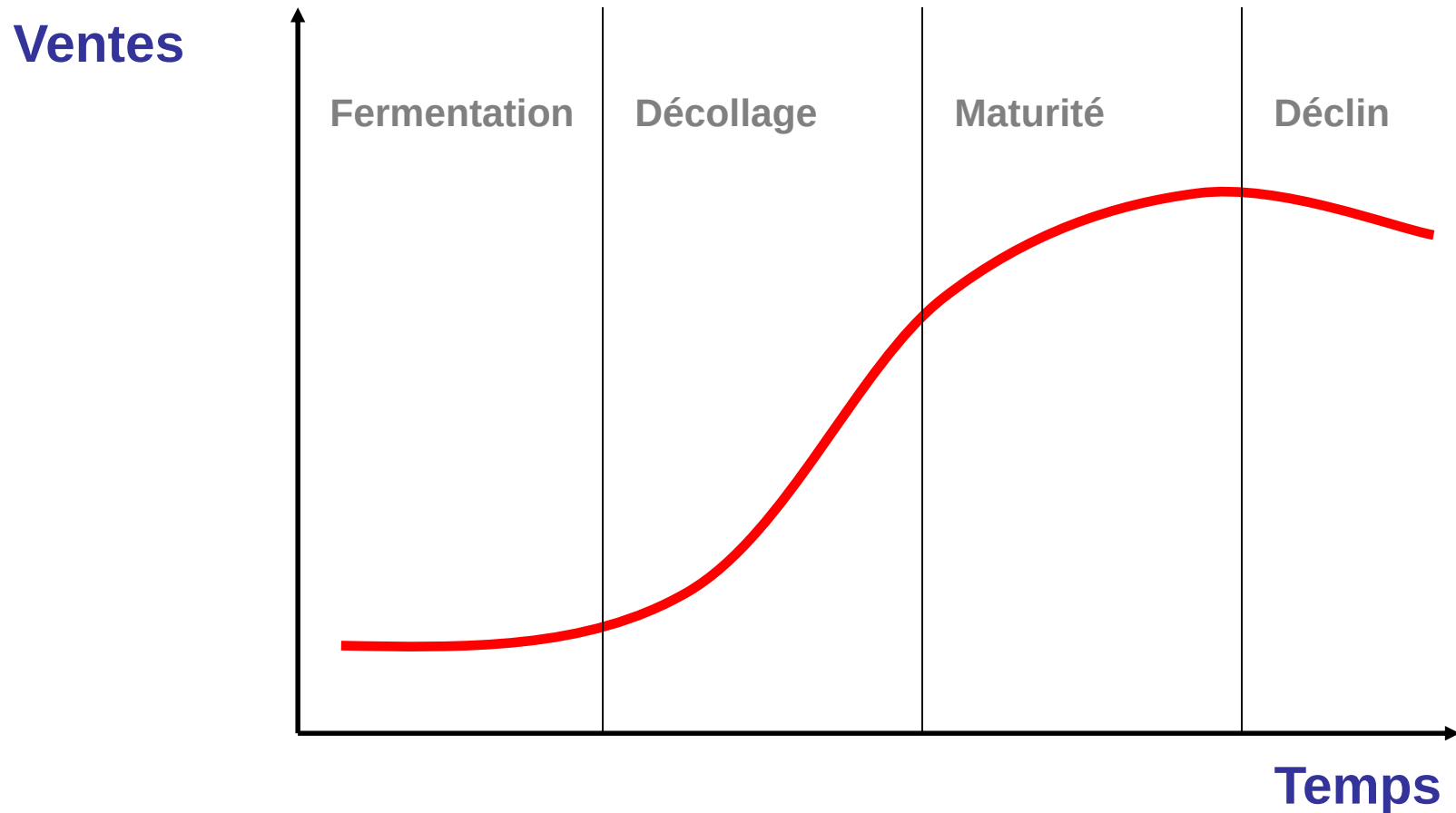
- Analyse des capacités permet d'identifier les activités créatrices de valeur pour une entreprise
- Les capacités naissent des interactions entre les systèmes de production, les processus de décision et les personnes
- Les capacités donnent un avantage soutenable aux entreprises dont l'alignement interne et externe est assuré, et si ces capacités sont difficilement imitables
- Les capacités – pour être supérieures – doivent être acquises ou construites et nécessitent toujours un avantage informationnel et un savoir-faire.

L'analyse des ressources des entreprises

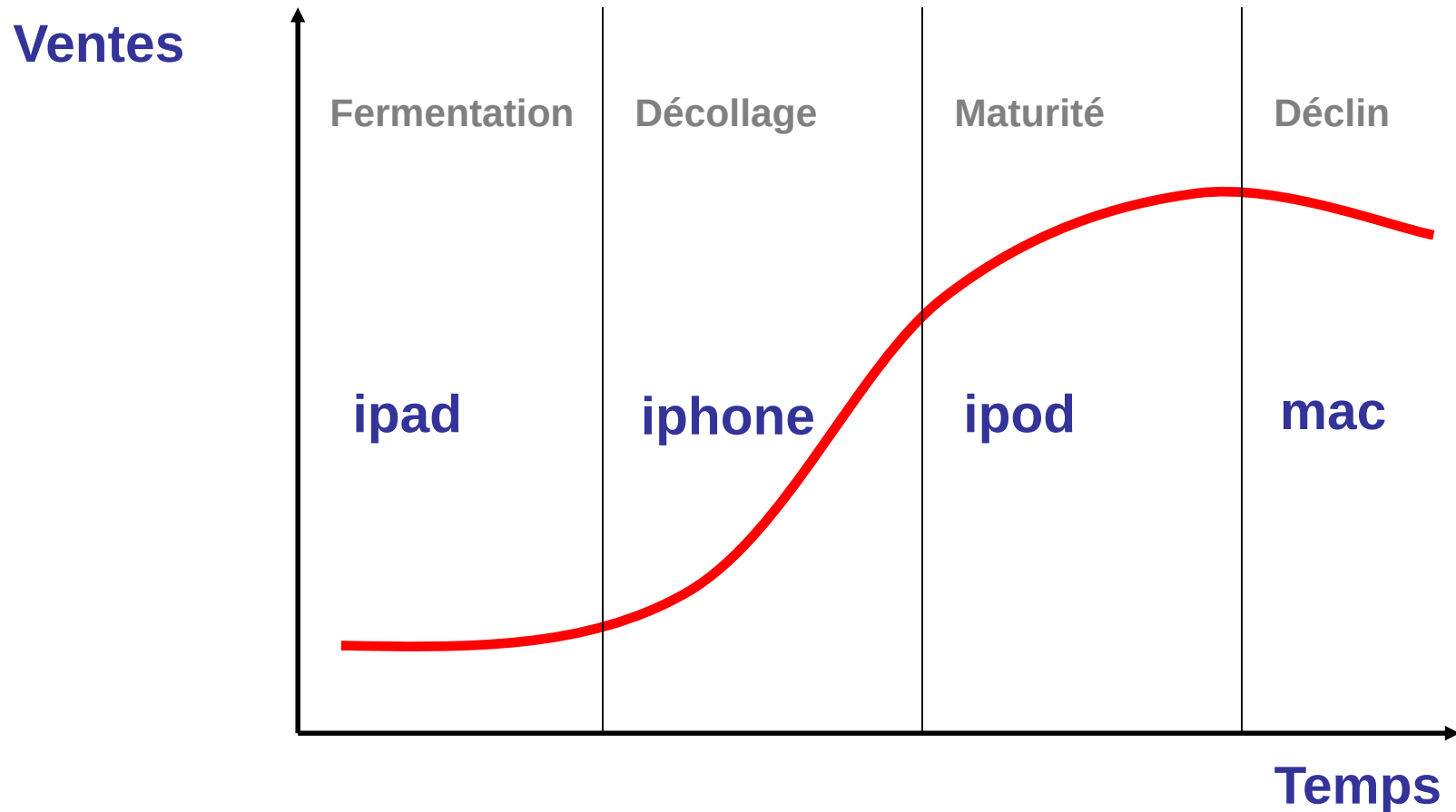
Dynamique concurrentielle

« Le changement est la seule constante »

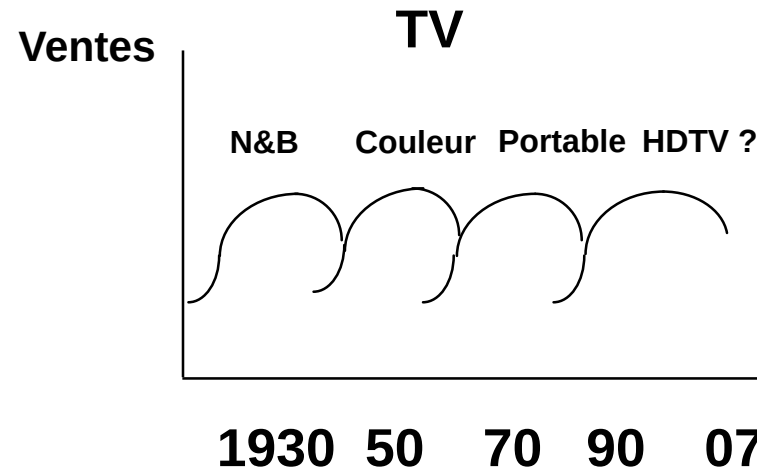
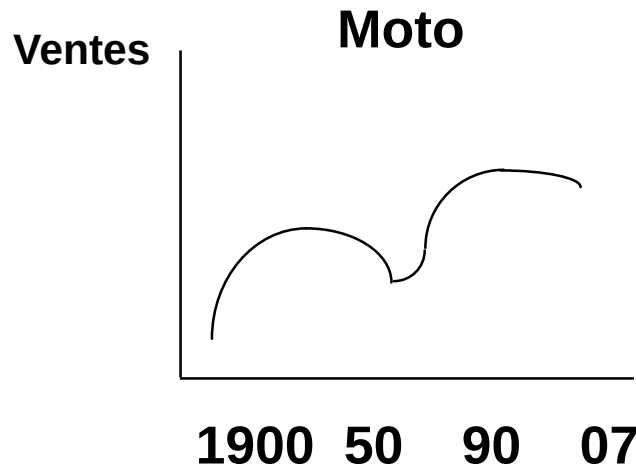
Le cycle de vie de l'industrie



Le cycle de vie de l'industrie (Apple)

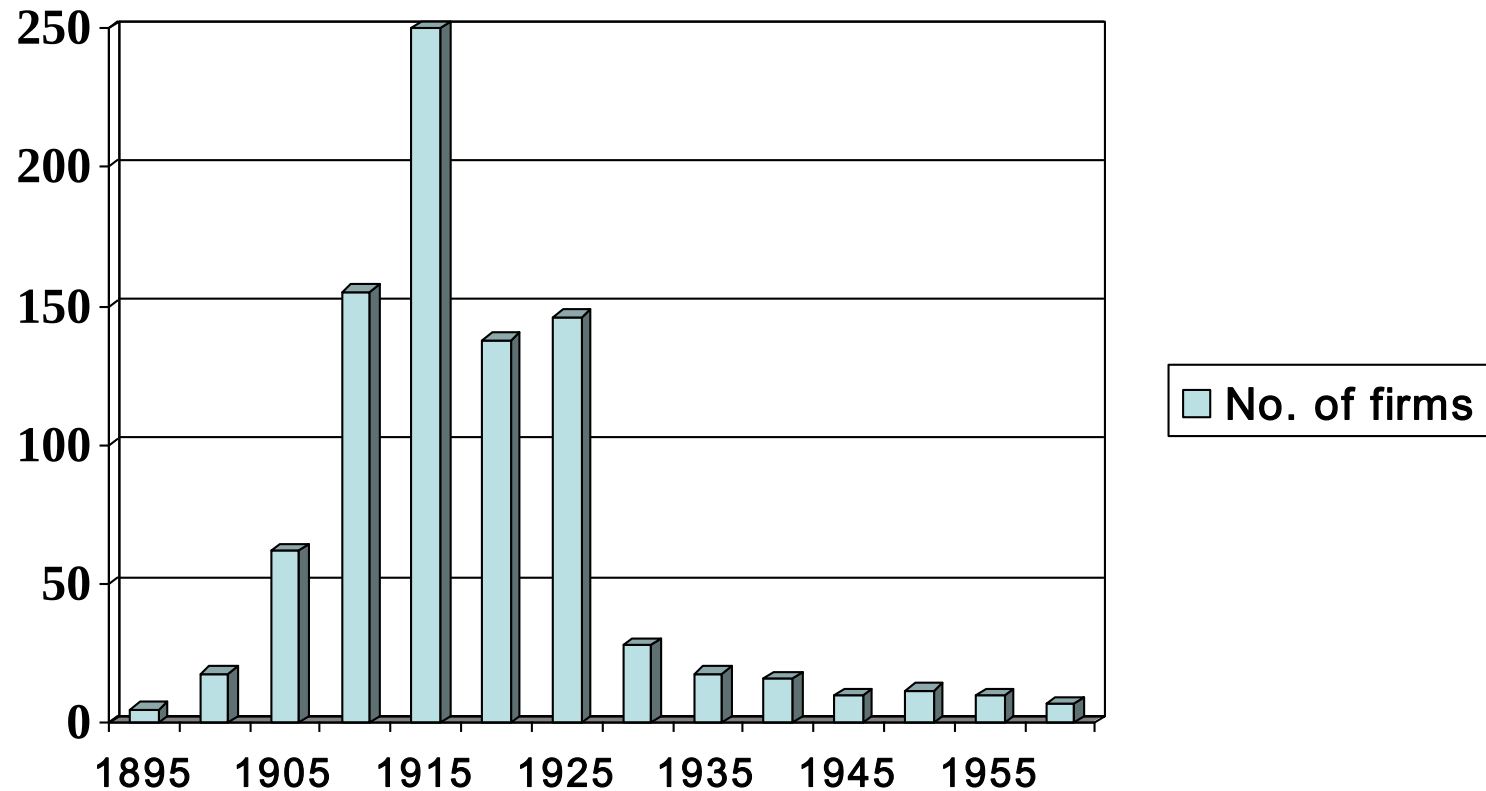


Dynamique concurrentielle



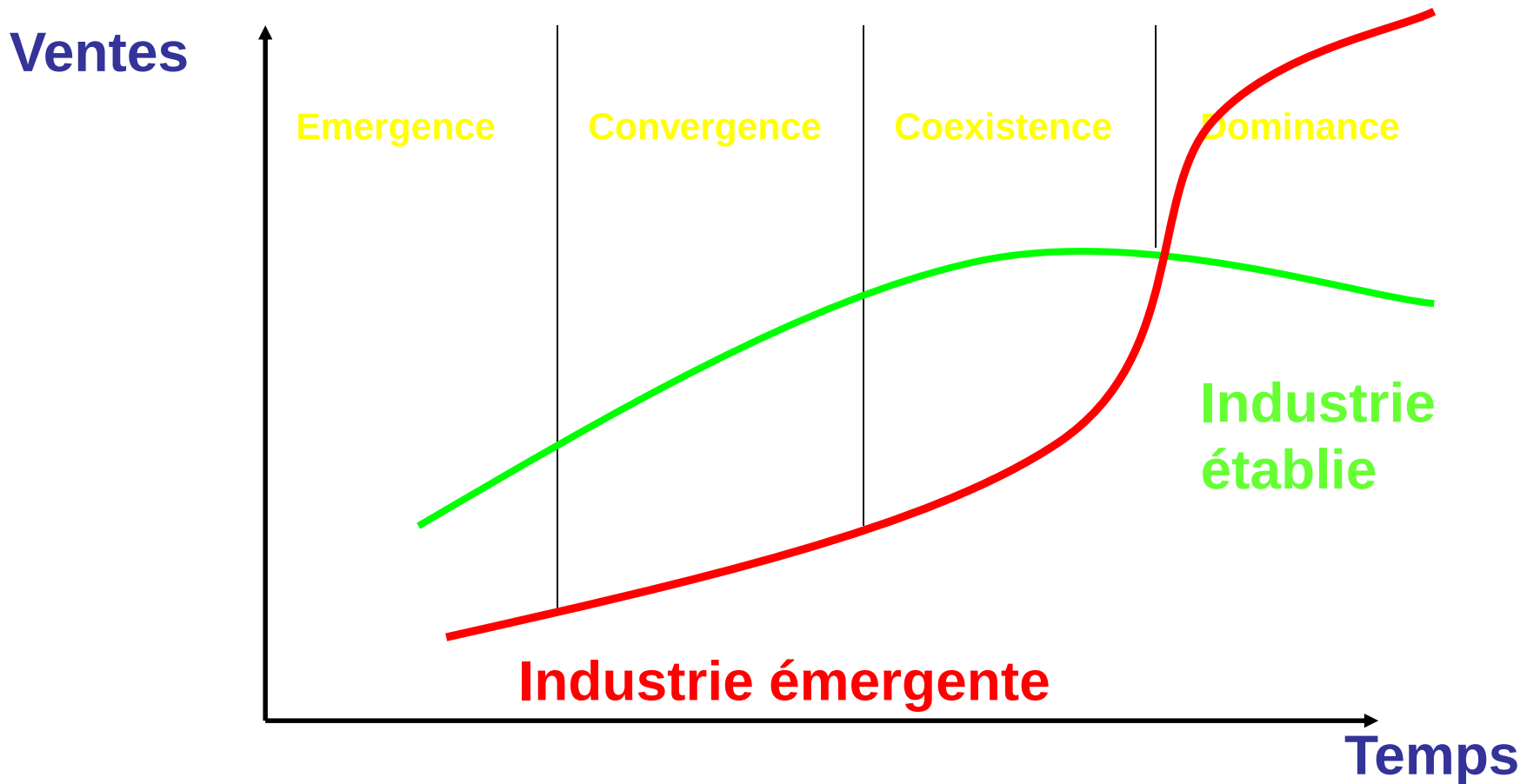
- Les industries intensives en technologie ont les caractéristiques d'industries émergentes
- Certaines industries ont des cycles de régénération (Moto, TV)
- D'autres atteignent la maturité sans connaître le déclin (alimentaire)
- Cycle de vie permet d'anticiper l'évolution de l'industrie

Evolution du nombre de firmes Cycle de vie de l'industrie automobile 1885-1961



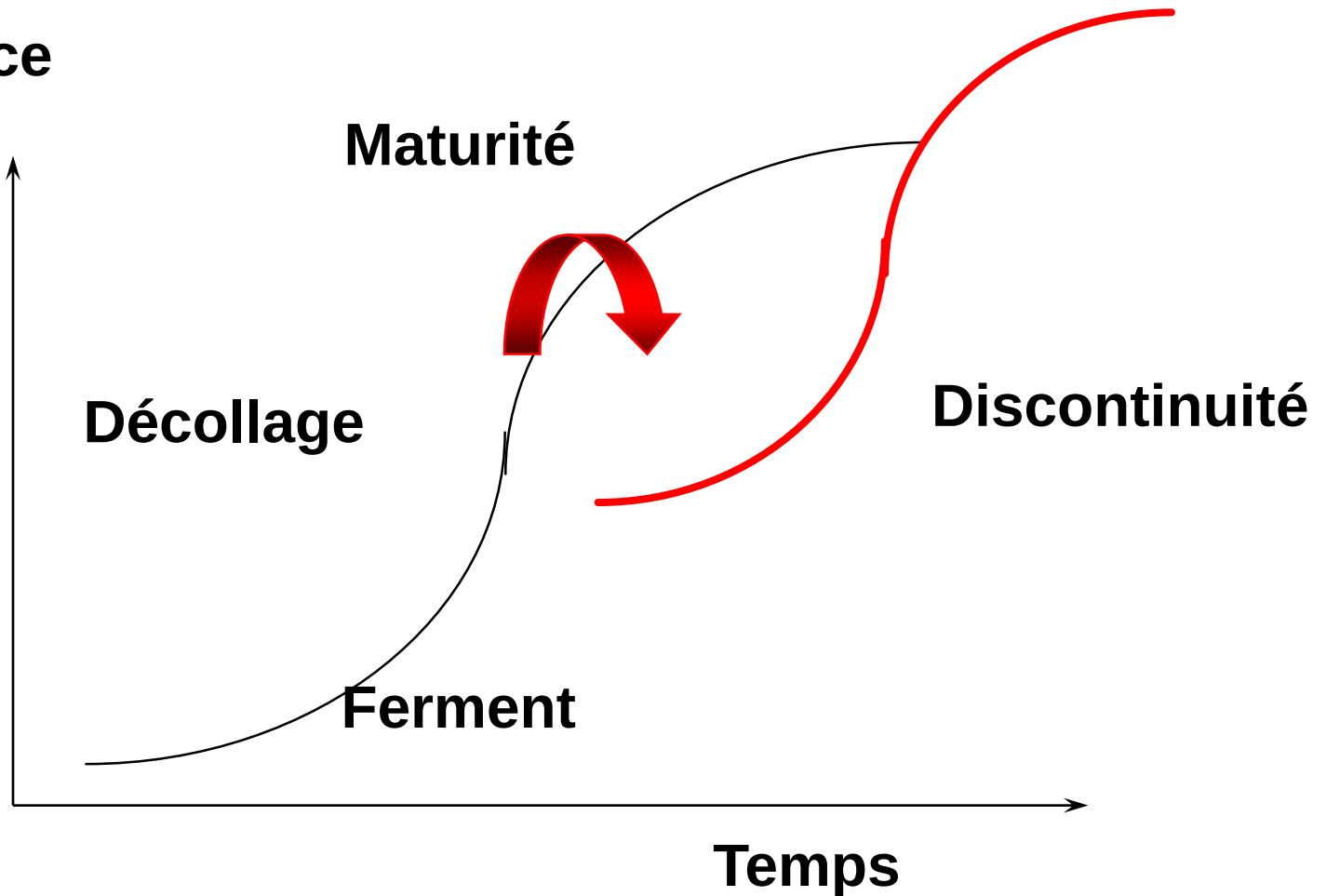
Source: S. Klepper, *Industrial & Corporate Change*, 2002

Un modèle de cycle de vie de l'industrie



Cycle de vie de l'industrie en S

Performance



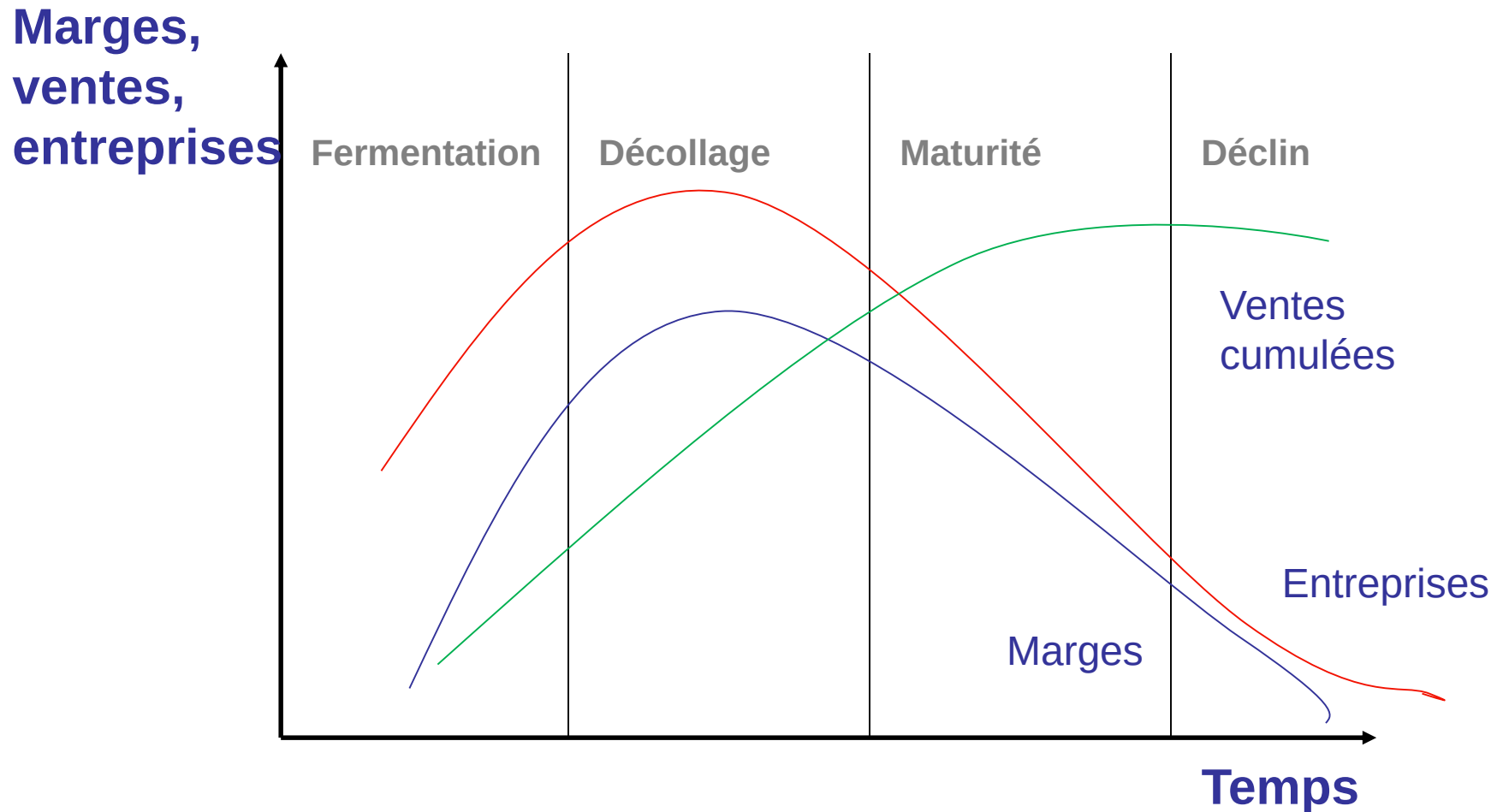
Dynamique concurrentielle

- Pourquoi les entreprises installées font-elles souvent faillite?
 - Elles ne sont pas mieux positionnées que les concurrents
 - L'innovation rend inutile l'ancien produit
 - Elles peuvent être moins bien positionnées que le nouvel entrant
 - L'entreprise sortante peut ne pas adopter l'innovation car elle ne voit pas de valeur
 - Sa stratégie est de ne pas changer

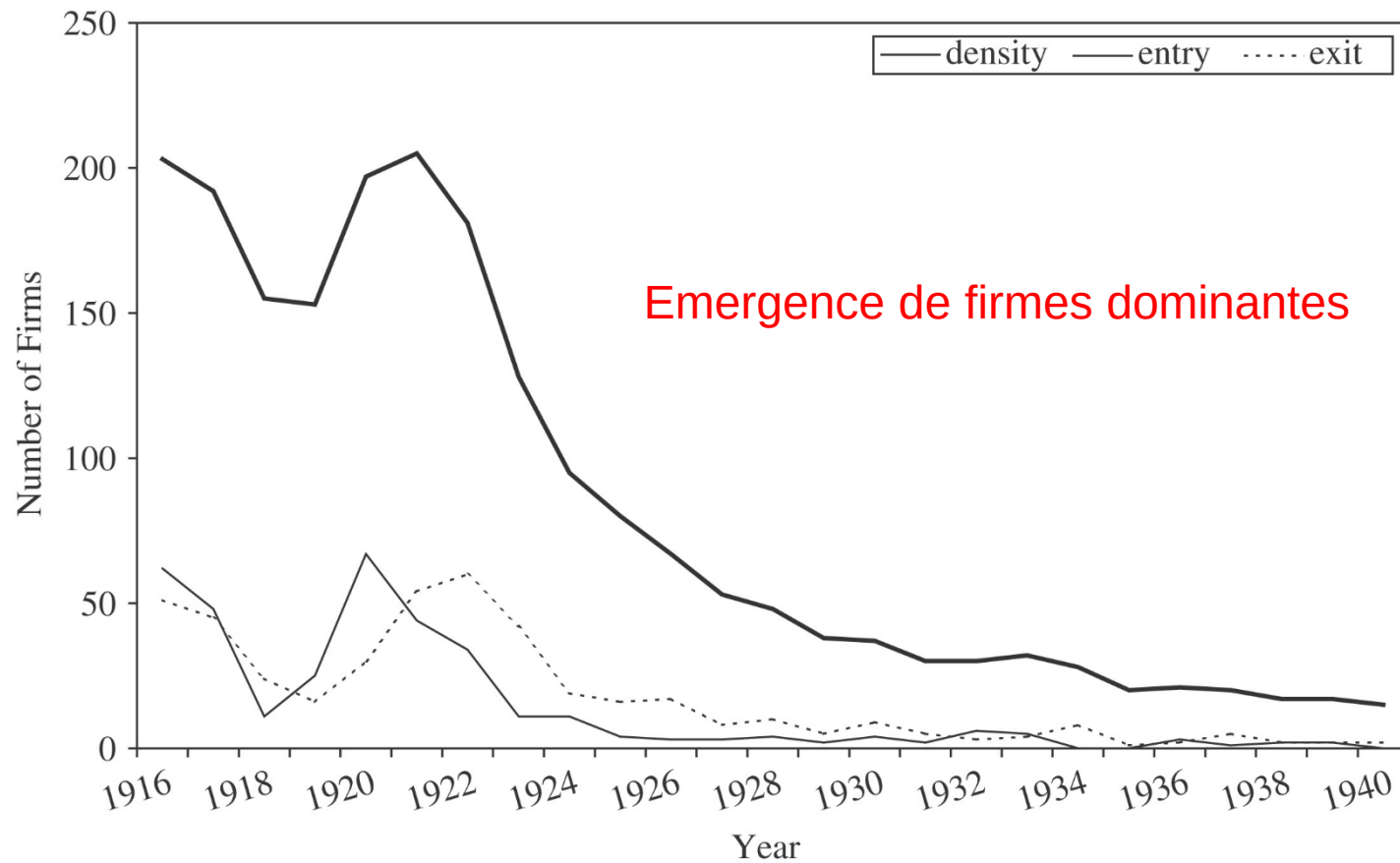
Dynamique concurrentielle

- Pourquoi les entreprises installées réussissent-elles?
 - Barrières à l'entrée et particularités de l'innovation (coûts irrécouvrables)
 - Les clients préfèrent les entreprises bien installées
 - La stratégie de l'entreprise en place est dynamique ou elle peut lever les ressources nécessaires pour faire face aux concurrents

Le cycle de vie de l'industrie



Densité de l'industrie automobile US



Source : Bigelow, 2006.

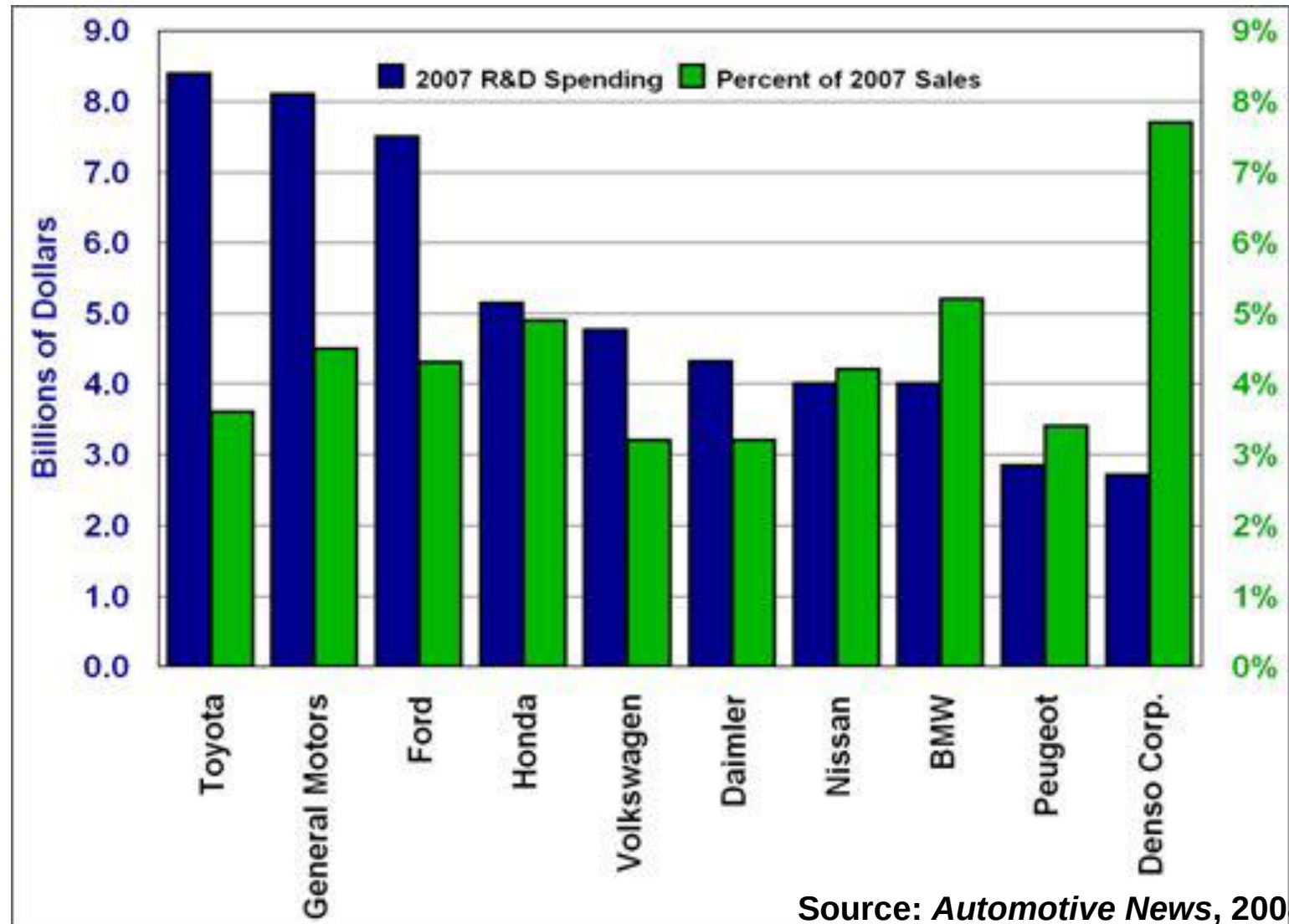
Dynamique concurrentielle

Phase	Timing	Degré d'intensité
Fermentation	Durée de la maturité?	Marginale ou radicale?
Décollage	Durée de l'émergence?	Design dominant ou non?
Maturité	Longue vie?	Le gagnant prend-il tout?
Déclin	Déclin lent ou rapide?	Avantage au premier?

Dynamique concurrentielle

- Tout cela est déterminé par la capacité de l'entreprise à innover
 - Innovation interne: dépenses de R&D
 - Innovation externe: alliances, joint ventures, franchises...

Dynamique concurrentielle



Source: *Automotive News*, 2008

Dynamique concurrentielle

- La protection intellectuelle est forte quand:
 - Il existe des protections légales (brevets, etc.)
 - Il y a des gains importants à être le premier sur le marché comme le montrent les courbes d'apprentissage
 - La standardisation permet de capturer beaucoup de valeurs
 - Diffusion rapide au sein des consommateurs
 - Imitation par les concurrents est longue parce que l'innovation est techniquement ou socialement difficile à répliquer

- Cela dépend également de la capacité à tirer partie de l'innovation
 - Produit compatible avec d'autres produits
 - Innovation ciblée vers des produits complémentaires dont l'usage se fait avec le dit produit, ce qui permet de maintenir les rentes