

Illustrations supplémentaires chapitre 5

La numérotation fait référence à la deuxième édition de Stratégique (2003)

Illustration 7.6 : La stratégie hybride de IKEA

Combiner prix bas et création de valeur peut être une stratégie gagnante, à condition de se montrer innovant.

Depuis sa fondation en Suède en 1953, IKEA avait construit un réseau global de magasins présent dans 28 pays. Pour autant, son concept de distribution était resté le même : « offrir une large gamme de produits d'ameublement fonctionnels et au design soigné, à un prix si bas que la majorité des gens peuvent les acheter ».

Le succès d'IKEA reposait sur la simplicité des produits, des meubles en kit au design scandinave que les clients transportaient et assemblaient eux-mêmes. Les énormes magasins situés à la périphérie des grandes agglomérations, entourés de vastes parkings, intégraient des services tels que cafés, restaurants, accès pour handicapés et même garderies pour enfants. Les clients réclamaient des meubles de style et de qualité, au prix raisonnable et aisément disponibles. IKEA avait répondu à leur attente en les incitant à participer eux-mêmes à la création de valeur en prenant en charge certaines des tâches traditionnellement dévolues au fabricant ou au distributeur, comme l'assemblage et la livraison des produits. De même, l'information sur les produits était diffusée au moyen d'un catalogue soigné, comprenant plus de deux cent pages. Des mètres rubans, des crayons et du papier étaient fournis aux clients dans les magasins, ce qui permettait de réduire le personnel de vente.

Afin de proposer des produits de bonne qualité à bas prix, IKEA possédait 30 bureaux d'achat répartis à travers le monde, dont le rôle principal consistait à identifier des fournisseurs potentiels. Les designers du quartier général assuraient alors la sélection de chaque fournisseur pour chaque produit, avec pour critères principaux le coût et la facilité de fabrication. Les fournisseurs les moins chers étaient toujours préférés aux plus expérimentés. Ainsi, un fabricant de chemises avait été choisi pour produire des revêtements de fauteuils. Même si la procédure permettant de devenir un fournisseur de IKEA était très contraignante, les candidats n'avaient jamais manqué. En effet, une fois admis dans le système, un fournisseur pouvait accéder à un marché global, recevoir de l'assistance technique, louer des équipements et obtenir des conseils afin de hisser sa production à la hauteur des standards internationaux de qualité. À la fin des années 1990, la gamme de IKEA comprenait ainsi 12 000 produits, obtenus auprès de 1 800 fournisseurs répartis dans 45 pays et vendus à des prix 20 à 40 % moins élevés que ceux des concurrents.

IKEA s'était toujours caractérisé par une culture extrêmement économe, voire spartiate. Ainsi, dans les premières années, l'entreprise avait été délocalisée au Danemark pour échapper à la taxation suédoise. Le directeur général de l'entreprise, Anders Moberg, personnifiait cette philosophie : il circulait dans une Nissan Primera de fonction, s'habillait de manière informelle comme les autres employés, pointait en arrivant à son bureau, voyageait en classe économique et ne descendait que dans des hôtels modestes. Tous les cadres étaient censés se comporter de cette manière. De fait, ces valeurs avaient été étendues à toute l'entreprise, dont les actions n'étaient pas cotées, mais détenues par une fondation néerlandaise. De plus, la stratégie d'expansion de IKEA n'avait jamais reposé sur d'autres ressources que l'autofinancement, pour lequel 15 % du chiffre d'affaires étaient systématiquement réinvestis.

Sources : R. Norman et R. Ramirez, « From value chain to value constellation: designing interactive strategy », *Harvard Business Review*, vol. 71, no. 4, 1993, pp. 65-77.

Questions

1. Identifiez d'autres entreprises qui suivent une stratégie hybride.
2. Quelles sont les difficultés spécifiques à la stratégie hybride ?
3. Quels conseils donneriez-vous à une entreprise souhaitant suivre une telle stratégie ?

Illustration 7.8 : NXT écoute les leçons de Dolby

Pour imposer un standard, il faut disposer d'une marque reconnue, de la protection d'un brevet et de relations étroites avec d'autres entreprises.

NXT pensait que sa technologie – les haut-parleurs plats – pouvait trouver sa place dans toutes sortes d'applications, des chaînes stéréo à la sonorisation des lieux publics, des autoradios aux téléphones mobiles. Issus des recherches militaires dans le domaine de l'insonorisation des avions, les haut-parleurs plats utilisaient des matériaux (carton, plastique mince) capables de diffuser des ondes sonores avec la même fidélité de reproduction que des haut-parleurs conventionnels de haut de gamme.

Stratégiquement, NXT s'inspirait directement de l'approche de Dolby, le spécialiste des technologies audio dont le nom apparaissait sur la quasi-totalité des génériques de film, des téléviseurs ou des chaînes stéréo. Dolby était une société non cotée dont le chiffre d'affaires avait dépassé les 140 millions d'euros en 2000 et dont le profit était qualifié de « substantiel ». L'essentiel des revenus de Dolby provenait des licences de ses technologies audio, que l'entreprise avait accordées à environ 500 entreprises de biens de grande consommation, dont la plupart des grands fabricants japonais d'électronique. En 20 ans, ces licenciés avaient vendu près de 800 millions d'appareils utilisant les technologies de Dolby, protégées par de nombreux brevets et reconnues grâce à une habile politique de marque. Dolby avait utilisé cet excellent réseau de relations pour diffuser des produits complémentaires aux siens, développés par d'autres entreprises.

NXT avait commencé à construire ses propres connexions : 200 licences avaient été cédées à des entreprises telles que Philips, Daimler, Chrysler ou Siemens. De fait, même si l'entreprise était en déficit (pour un chiffre d'affaires 2000 de plus de 21 millions d'euros), son cours d'action était au plus haut. L'approche de NXT était comparable à celle de Dolby à plusieurs titres :

- Afin de protéger sa technologie, NXT avait déposé plus de 1500 brevets dans 70 pays, bien plus que Dolby. Ces brevets couvraient non seulement la technologie des haut-parleurs plats mais également leurs applications (par exemple des cartes d'anniversaire parlantes).
- Les licenciés devaient travailler en étroite collaboration avec NXT lorsqu'ils adaptaient ses technologies. Contractuellement, l'entreprise avait un droit de veto sur les produits dont elle estimait la qualité insuffisante.
- NXT s'assurait toujours que sa marque apparaissait sur les produits proposés par ses licenciés. Comme Dolby, son logo était devenu un symbole de qualité sonore. De fait, les innovateurs entraient spontanément en contact avec NXT, au détriment de ses concurrents.
- NXT envisageait de céder des licences concernant des technologies associées à la reproduction sonore, telles que la reconnaissance de la parole.

Cependant, il existait une différence avec l'approche de Dolby. Un tiers des revenus de Dolby provenait en effet du développement de systèmes utilisés par le cinéma, que ce soit en studio ou dans les salles. Selon les responsables de Dolby, cela lui permettait de rester en contact avec la création cinématographique et de glaner des idées pouvant avoir des applications pour ses clients. À l'inverse, NXT ne souhaitait pas avoir d'activité de production, officiellement afin de ne pas concurrencer ses licenciés.

Source : adapté du *Financial Times*, 6 février 2001.

Questions (les numérotations font référence à la 2^e édition de Stratégique, 2003)

1. En utilisant les sections 7.4.2 (sur la manière de maintenir la différenciation) et 7.4.3 (sur le verrouillage des marchés), identifiez de quelle manière NXT d'une part et Dolby d'autre part pourraient maintenir leur avantage concurrentiel.
2. Pensez-vous que les prétentions de NXT sont réalistes ? Qu'est-ce qui pourrait les contrecarrer ?

Illustration 7.10 : La stratégie hypercompétitive de Intel

Dans un environnement turbulent, l'avantage concurrentiel peut être obtenu au travers de stratégies hypercompétitives.

Tout au long de son histoire, Intel n'a jamais hésité à passer d'une technologie à l'autre pour assurer son développement : mémoires, processeurs, composants spécialisés, cartes mères d'ordinateurs. De fait, ses concurrents s'étaient montrés incapables d'anticiper ses manœuvres stratégiques. Cependant, après 10 ans de croissance moyenne annuelle de 30 %, l'année 1998 fut marquée par un net ralentissement. Porté par son succès, Intel s'était trop focalisé sur les microprocesseurs et avait adopté un fonctionnement de plus en plus centralisé. À peine nommé, le nouveau P-DG Craig Barrett s'engagea dans une stratégie ouvertement hypercompétitive. La chronologie des opérations fut la suivante :

Avril 1997 : Barrett demande à ses troupes de rompre leurs vieilles habitudes et de se diversifier. Il compare l'activité microprocesseurs de Intel avec un créosote, une plante qui tue toute végétation environnante.

Juillet 1997 : Barret lance le premier d'une série de huit séminaires rassemblant son état-major, destinés à imaginer de nouvelles activités.

Octobre 1997 : achat de la division composants de DEC. L'accord inclut des droits sur le processeur StrongARM, que Intel adapte pour des produits mobiles et des technologies de réseau.

Janvier 1998 : réalisation d'une enquête auprès de 2000 fournisseurs d'accès à Internet. Ceux-ci affirment qu'ils recherchent des serveurs simples d'utilisation qui remplissent certaines tâches telles que l'encodage. Intel lance le développement d'une gamme de serveurs.

Février 1998 : afin de lancer son activité réseaux, Intel tient une conférence de presse à San Francisco, durant laquelle sont présentés plusieurs dizaines de produits, dont des routeurs.

Mars 1998 : afin de restaurer sa part de marché dans les microprocesseurs d'entrée de gamme, Intel lance son modèle Celeron. L'accueil du marché est au départ peu enthousiaste.

Juillet 1998 : lancement d'une nouvelle activité, le financement de start-ups internes à l'entreprise.

Août 1998 : création d'une division chargée de développer des produits ménagers utilisant Internet, dont des téléviseurs permettant l'accès au web et des décodeurs numériques.

Septembre 1998 : étude de l'opportunité du lancement d'une activité d'hébergeur de sites Internet. En dépit de l'éloignement par rapport aux DAS historiques du groupe, le comité de direction donne son accord au bout de 6 semaines.

Novembre 1998 : après seulement 12 mois de développement, lancement d'un site permettant aux clients de passer leurs commandes sur le web. En 1999, les ventes sur Internet s'envolent, pour atteindre un milliard de dollars par mois.

Février 1999 : annonce du développement d'un processeur numérique spécialisé, en coopération avec Analog Devices. Ce composant est destiné aux téléphones mobiles et à l'électronique grand public.

Mars 1999 : acquisition de Level One, fabricant spécialisé dans des composants permettant d'utiliser le réseau électrique pour faire communiquer les ordinateurs.

Avril 1999 : annonce d'un kit de réseau local pour particuliers, premier produit Intel à être vendu directement aux clients finaux par Internet. Il s'agit d'un système utilisant les lignes téléphoniques.

Juin 1999 : acquisition de Dialogic, un fabricant de systèmes téléphoniques pour PC, qui permet à Intel d'accéder aux technologies de convergence entre voix et données.

Historique Stratégique

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry

Septembre 1999 : annonce de 13 composants de réseau et ouverture du premier centre d'hébergement de sites Internet. Avec une capacité de 10 000 serveurs, ce centre peut héberger des centaines d'entreprises de e-commerce.

Octobre 1999 : acquisition de DSP Communication (un spécialiste de la téléphonie mobile) et de Ipivot, une société qui a mis au point une technologie permettant d'accélérer les transactions sécurisées sur Internet.

Février 2000 : lancement de la gamme de serveurs NetStructure (7 modèles), qui en accélérant le trafic sur Internet mettent Intel en concurrence avec Cisco Systems.

Source : adapté de Business Week, 13 mars 2000, pp. 56-61.

Questions

1. En quoi l'approche de Intel s'apparente-t-elle à une stratégie hypercompétitive ?
2. Quels sont les risques de l'approche de Barrett ?