

	<b>Up ! Enhanced Management</b>	Première édition
	<b>5 La stratégie d'entreprise</b> 5.3 L'identification des activités stratégiques	<a href="http://www.up-comp.com">http://www.up-comp.com</a> <a href="mailto:contact@up-comp.com">contact@up-comp.com</a>

7) **L'innovation et la différenciation.**

Il s'agit d'avoir un ratio  $\frac{\text{Investissements Marketing + Recherche \& Développement}}{\text{Chiffre d'Affaires}}$  des plus élevés.

8) **L'intégration verticale de la chaîne *Conception – Production – Distribution*.**

Ce facteur est d'autant plus important que le marché est mature.

9) **L'optimisation des coûts.**

Choisir un lieu de production où la pression fiscale et sociale est plus faible. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, ce critère est le dernier !

&

Nous pouvons ajouter à cette liste que les entreprises qui ont exprimé une **vision stratégique** et qui s'y tiennent ont une rentabilité supérieure aux autres dans le même secteur d'activité. Il s'agit d'une ambition démesurée due à l'insatisfaction du présent. Voici des visions stratégiques :

F

- **Coca-cola.**

« Mettre une bouteille de nos boissons à la portée des citoyens du monde entier. »

F

- **Dell.**

« Produire en série des biens de consommation de haute qualité, à forte valeur ajoutée, dans des pays où la main d'œuvre est chère, tout en produisant à bas prix. »

### 5.3 L'identification des activités stratégiques

&

Il s'agit de segmenter toute l'activité de l'entreprise selon les **facteurs clés de succès** suivants :

- **La valeur identifiée selon le point de vue du client.**

Il s'agit d'analyser la chaîne de la valeur par une enquête d'opinion avec un questionnaire semi-dirigé en vue de faire ressortir les critères de satisfaction du client.

&

- **Les sources d'avantages concurrentiels dans la chaîne *Conception – Production – Distribution*.**

Un avantage concurrentiel est la combinaison d'une compétence ou d'un savoir-faire métier particulier et d'une maîtrise des disciplines manageriales permettant d'exploiter cette première. Ces derniers doivent être **distinctifs, durables et défendables**. Par exemple, **Salomon** maîtrise des technologies de pointe, baigne dans les activités de sports d'hiver et pratique le management par projet.

F

- **La différenciation.**

La différenciation en coût et en savoir-faire par rapport aux concurrents. **Une différenciation sur l'offre, issue d'avantages concurrentiels non soutenables, deviendra vite une exigence commerciale qui devra faire partie de l'offre standard.** Par exemple, l'équipement radio et climatisation pour les automobiles.

- **Le partage de ressources.**

Dans le même ordre d'idée que le partage de ressources, nous pouvons ajouter le transfert de savoir-faire, la complémentarité.

&

Une **ressource** est quelque chose en quantité limitée et s'usant avec le temps, pour laquelle plusieurs compétiteurs rivalisent pour l'obtenir. A ce titre, le financement, les hommes, les machines, les matières premières, l'énergie, les clients et voire les distributeurs sont considérés comme des ressources.

&

Le regroupement d'activités élémentaires homogènes selon ces critères définit une **activité stratégique**. Les activités stratégiques sont regroupées en **bases stratégiques** dès lors qu'elles partagent des ressources, un savoir-faire ou un effet de gamme. Par définition, il y a très peu de lien entre les bases stratégiques hormis la politique générale de l'entreprise et le