

Chapitre I

S'APPROPRIER LES FONDAMENTAUX DE LA STRATÉGIE



Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. L'entreprise qui aura besoin de manière pérenne d'une moindre consommation de ressources (souvent matérialisée par une position de coût favorable) pour fournir un service donné s'assurera une position favorable à long terme. Certes, une meilleure position de coût n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est certainement le plus déterminant, notamment dans les périodes de croissance. Or, le comportement des coûts dans l'entreprise sur longue période est prévisible (sous réserve des remarques émises plus loin) ; il obéit à un phénomène qui a été mis en évidence et formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group.

La courbe d'expérience

Ce phénomène, connu sous le nom d'« effet d'expérience » ou « courbe d'expérience », peut être résumé de la manière simple suivante : à chaque doublement du volume de production cumulée par une entreprise bien gérée dans la production d'un bien ou d'un produit clairement identifié, les coûts de production unitaires exprimés en monnaie constante de ce bien diminuent de 15 à 20 %. Cette baisse des prix et des coûts en fonction de l'accumulation d'expérience a été mise en évidence dans de nombreuses industries et secteurs : ce constat a une portée universelle et se remarque sur des périodes très longues. Les graphiques ci-dessous montrent plusieurs exemples de comportements de prix et de coûts, dans les services (téléphone) l'énergie (sables bitumineux et éoliennes) et dans l'industrie (mémoires dynamiques)¹. À ce stade, l'hypothèse est faite que prix et coûts évoluent de la même manière à long terme :

Les raisons de ce phénomène

Les raisons expliquant ce phénomène ont été clairement identifiées. Elles peuvent être regroupées en six grandes catégories :

- l'apprentissage ;
- la spécialisation ;
- l'investissement ;
- l'effet d'échelle ;
- le changement technologique ;
- la maîtrise du temps.

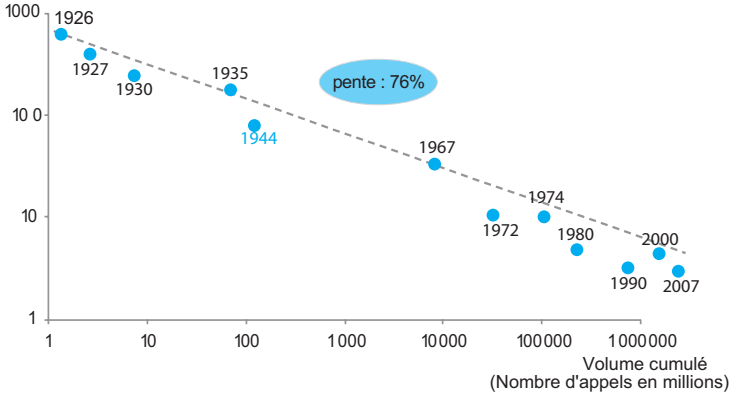
Dans chacune de ces catégories, tout ou partie des coûts baisse, qu'il s'agisse des coûts fixes, des coûts variables ou du coût d'utilisation des investissements.

1. Pour plus d'exemples, se référer à *Stratégie, les clés du succès concurrentiel*, Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand-Tonel, Éditions d'Organisation, 2004, ou aux publications du Boston Consulting Group.

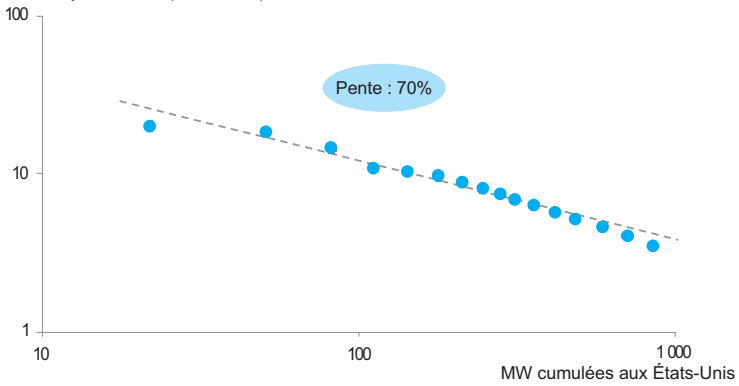
S'appropriier les fondamentaux de la stratégie

Communication téléphonique de 3 minutes entre New York et Londres

Coût d'un appel de 3 minutes entre New York et Londres en US\$ de 1926



Coût moyen unitaire (cents/kWh)



Prix de vente moyen (\$ par Mbit)

