

Six stratégies à éviter...

Repérer à temps les signes d'une mauvaise stratégie est crucial. L'un d'eux, la diversification tous azimuts, est l'un des plus courants.

[Marie-Sophie Ramsbacher](#) | Le 12/01/2015 à 01:00

S'il est difficile de distinguer les bonnes stratégies, les mauvaises se repèrent plus aisément. En voici six marquantes.

Exclusivement chiffrée

Une stratégie qui ne s'exprime qu'en chiffres, « *avec un objectif en termes de croissance, de chiffre d'affaires ou de résultats* », alerte d'emblée Edouard Blanchard, président d'OSE Consulting. « *Vouloir croître en réalisant par exemple des acquisitions à prix d'or, sans se soucier de rentabilité, c'est à coup sûr une mauvaise stratégie. La difficulté, c'est de réussir à combiner croissance et rentabilité* », approuve Nicolas Kachaner, associé du BCG. Arc International, qui devrait éviter la faillite, a par exemple pâti d'une politique d'acquisitions hasardeuses. « *A contrario, se soucier exclusivement de rentabilité, en baissant les prix, ne participe guère à la création de valeur* », démontre le consultant.

Désincarnée

« *Une stratégie doit pouvoir s'exprimer en une minute, avec des mots simples : si l'idée force n'est pas restituable par les équipes, sa mise en oeuvre risque d'échouer* », estime Edouard Blanchard, qui rappelle que celle-ci doit être incarnée par le patron et engager l'ensemble des équipes. Il y a deux ans, Siemens a ainsi renvoyé Peter Löscher en raison de ses mauvaises performances financières et « *d'une stratégie peu claire* », résumée à un recentrage sur les secteurs porteurs.

Copiée-collée

Pas de salut sans positionnement low cost ou focus Big Data, pourrait-on penser à écouter les discours de dirigeants ou lire les plus prestigieuses revues de management. Mais « *lorsqu'une même stratégie semble applicable à plusieurs entreprises différentes, voire concurrentes, ses chances de succès sont faibles. Pour réussir, elle doit être unique* », ajoute Eric de Bettignies, associé fondateur d'Advancy. Si Carrefour et Auchan déploient la même stratégie, c'est effectivement problématique. Autre exemple : les banques qui misent toutes sur le développement des

mêmes applis. « *L'analyse de l'identité de la marque et de sa valeur est passée à la trappe, ce qui est un mauvais point de départ* », estime Edouard Blanchard. Le secteur automobile recèle aussi des erreurs emblématiques : « *Attirés par les marges réalisées par Mercedes et BMW, Peugeot et Renault ont mis dix ans à comprendre que le développement dans le haut de gamme ne convenait pas à leur marché* », appuie l'expert.

Multidirectionnelle

Innover dans plusieurs directions est également à haut risque. « *Le cas de Lego est éclairant. Challagé par les jeux vidéo, le danois a investi dans les parcs à thèmes et les vêtements mais sans succès. En 2008, la stratégie du nouveau directeur général a consisté à le recentrer sur les briques, son terrain de jeu initial* », explique Denis Dauchy, professeur en stratégie d'entreprise à l'Edhec. A trop se disperser, on se perd. « *C'est l'erreur commise par Accor. Concentré sur son développement à l'international et le repositionnement de ses marques, le groupe a raté le virage du numérique.* » Un retard que Sébastien Bazin, le PDG d'Accor, tente de rattraper à marche forcée.

Croître implique de se diversifier mais sans (trop) s'éloigner de ses savoir-faire de base. LVMH (propriétaire des « Echos »), par exemple, a su se transformer en restant fidèle à son ADN : « *Le groupe a développé de nouvelles marques, comme Céline, et identifié de nouveaux leviers de croissance telle la mode homme* », précise Eric de Bettignies.

Défensive

« *La seule question à se poser est : quels horizons viser à un an ? A cinq ans ? Car une stratégie doit répondre à un besoin inassouvi ou inexprimé* », insiste Eric de Bettignies en songeant à Uber. « *Leur système de localisation a inventé un service inexistant jusque-là, à l'instar des compagnies aériennes low cost qui se sont construites sur ce modèle de création destructrice* », argumente Denis Dauchy. Les stratégies en rupture toutefois ne font pas de miracle : « *Amazon a mis quinze ans à imposer son modèle et à créer des usages d'achats à partir du canapé. En 2002, cela lui a coûté 3 milliards de dollars* », modère Eric de Bettignies.

Rigide

Une stratégie est censée fixer un « *cap qui doit laisser la place aux ajustements* », évalue Denis Dauchy. Exemple : Bata a récemment

déposé le bilan après une montée en gamme. L'augmentation des prix a fait fuir les anciens clients sans convaincre les nouveaux. Or, repositionner une marque exige des moyens. Gucci en a fait l'expérience : engagée dans une mutation vers du luxe « exclusif », voulue par Kering, la marque va changer son tandem de direction dans les prochains jours car la méthode choisie pêche... La FNAC a également su se donner le temps de la remise en cause : « *Alexandre Bompard est finalement parvenu à marier le commerce physique et l'e-commerce et à gommer leur concurrence* », étaye Denis Dauchy. Reste que faire danser des éléphants est difficile : « *Accor doit s'affranchir de sa dépendance à l'égard des sites de réservation en ligne, réagir à la montée des plates-formes de location de logements alors que l'effet de taille rend les enjeux de captation de valeur complexes* », conclut le professeur en stratégie.

En savoir plus sur <http://business.lesechos.fr/directions-generales/0204057526220-six-strategies-a-eviter-106952.php?8bD03gFVpRdBCfi1.99>