

# La méthode SRI d'analyse stratégique

Jacques Tassel (1)

*La nécessité de définir des stratégies anticipatrices et spécifiques est de plus en plus largement reconnue. Mais les méthodes de mise en œuvre diffèrent suivant les équipes. Le Stanford Research Institute expose ici quelle est sa propre démarche.*

Les approches de planification stratégique, conçues il y a près de quinze ans, ont énoncé des règles de stratégie concurrentielle conceptuellement séduisantes mais trop souvent générales et stéréotypées. Ces règles qui proposaient des réponses aux mouvements des concurrents ont rarement, du fait de leur manque de prospective, anticipé l'évolution de l'environnement concurrentiel.

De nombreux outils d'analyse de situation et non d'anticipation ont été mis au point. S'appuyant sur des modèles figés et réductionnistes, ils ont concentré l'analyse sur les positions concurrentielles (part de marché et coût) actuelles. Pour la plupart d'entre eux, ils ont négligé ou omis la technologie, facteur déterminant dans l'élaboration des stratégies à long terme des entreprises.

La nouvelle approche d'analyse stratégique que SRI International pro-

pose au cours de ses interventions répond à cette double attente :

— elle est anticipative car elle privilégie la dimension technologique qui oriente la réflexion vers l'évolution à 5-10 ans des marchés, des produits et des procédés ;

— elle est spécifique parce qu'elle aboutit à l'élaboration de stratégies qui apportent une solution au dilemme différenciation / coût.

L'évolution actuelle de notre contexte technique et industriel, conduit les nouveaux stratèges à être plus prospectifs et donc à remettre en cause l'utilisation des approches de planification stratégique. Il s'agit pour eux d'imaginer et de mettre en œuvre des stratégies anticipatives et spécifiques. Cette approche se déroule en quatre étapes.

## **La segmentation**

Elle intègre au couple classique produits / marchés la dimension techno-

---

(1) SRI International

logique pour faire apparaître, dès le début de l'analyse, les facteurs de changement induits par les évolutions technologiques : nouvelles bases d'expériences, nouvelles frontières de marché et de concurrence.

### **L'analyse de situation**

Elle s'appuie sur la méthode classique du portefeuille d'activités. Le choix du modèle d'analyse dépend du secteur d'activités et du système de planification en vigueur dans l'entreprise. Cette analyse donne une indication de la valeur stratégique présente relative aux différentes activités du portefeuille et suggère des stratégies générales possibles.

### **Le portefeuille de technologies**

L'élaboration du portefeuille de technologies complète l'analyse de situation, valide le choix de stratégies spécifiques, tout en facilitant l'allocation des ressources R-D.

### **Le choix des stratégies spécifiques**

Il s'agit de choisir entre les trois classes de stratégies spécifiques : coûts/volume,

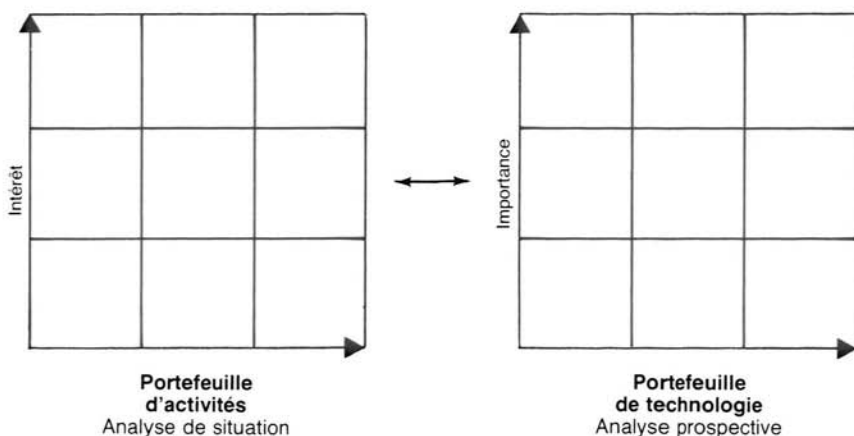
différenciation ou spécialisation marketing. Ce choix est fonction de l'importance relative des potentiels de différenciation/coûts et du niveau des barrières d'entrée.

Seules les deux dernières étapes seront développées ci-après, les techniques de segmentation et d'analyse de portefeuille d'activités étant déjà bien établies.

### **Le portefeuille de technologie**

Il s'agit d'apprécier l'importance de la technologie pour l'entreprise et ses unités stratégiques, et de décider des options technologiques en cohérence avec les indications de stratégie générale suggérées par l'analyse de situation.

En premier lieu, il est nécessaire d'identifier et de caractériser les technologies, nouveaux produits ou procédés, propres à l'entreprise et partagés entre les différentes unités, en distinguant les technologies courantes facilement accessibles, celles déterminan-



tes qui maintiennent les avantages concurrentiels et enfin celles, nouvelles, qui modifient les bases de concurrence.

Ensuite, on évalue les facteurs d'importance proprement dits en termes d'efficacité-coût, de valeur ajoutée, de potentiel de différenciation... et ceux de position technologique relative en termes de capacités R-D, niveau de dépenses, état d'avancement...

Ces évaluations, importance et position technologique, sont reportées sur une matrice portefeuille «de» technologie qui met en évidence :

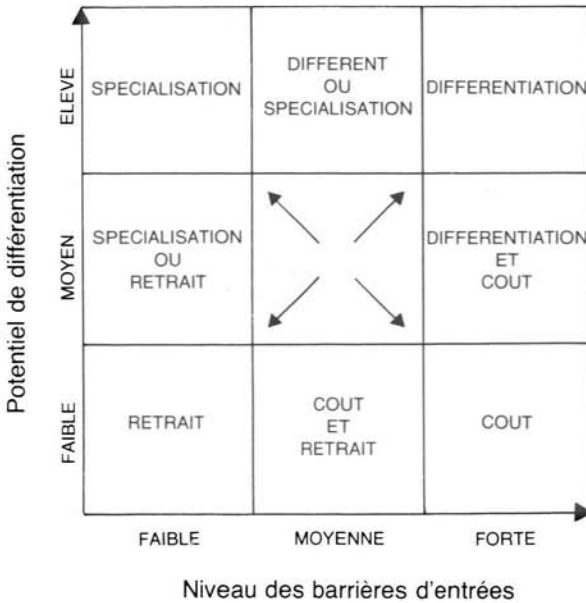
- les cohérences ou anomalies avec les indications du portefeuille d'activités ;
- les priorités et niveaux des ressources à allouer entre les différentes unités.

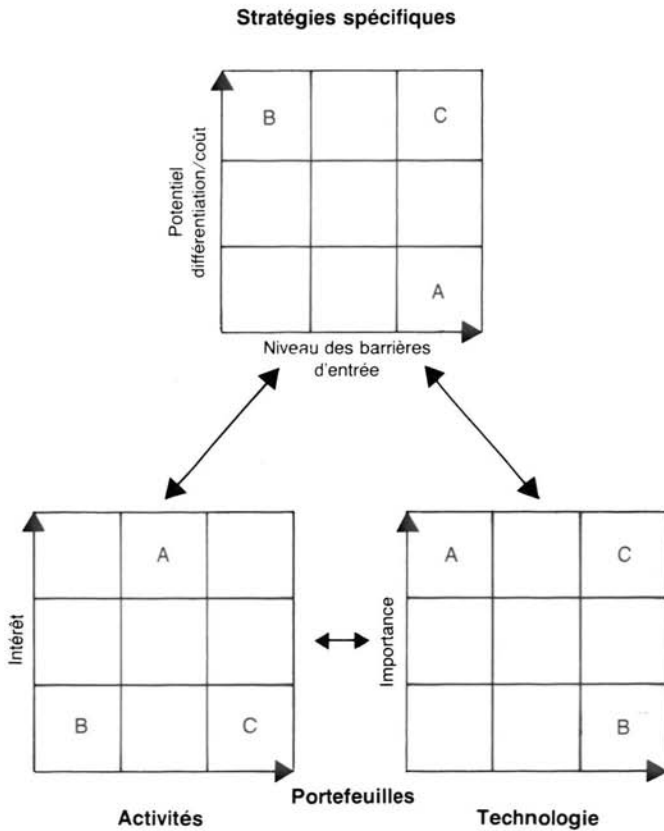
Le portefeuille «par» technologie suggère les priorités et niveaux d'allocation par discipline et aide à préparer les choix entre acquisition externe et développement interne.

L'établissement de ces deux portefeuilles complète l'analyse de situation (situation actuelle) et donne une vision prospective des potentialités des unités stratégiques en fonction des capacités technologiques.

### Le choix des stratégies spécifiques

Pour de nombreuses activités, la recherche de la différenciation produits ou de la spécialisation sur des segments de marché devient la seule manœuvre possible, les stratégies de coût/volume conduisant soit à des investissements trop lourds à supporter, soit à des guerres de prix préjudi-





ciables. La nécessité de la différenciation est souvent ressentie quand le marché est en phase de maturité et quand l'entreprise se trouve en position non concurrentielle en termes de coût. Mais selon quels critères se différencier des autres ?

Comment apprécier l'intérêt, les résultats et risques à attendre d'une stratégie de différenciation, ou de spécialisation ?

Une nouvelle grille potentiel de différenciation/coût et niveau de barrière

res d'entrée, établie par SRI International, permet de répondre à ces questions ; elle énonce des règles stratégiques en fonction de l'évolution du secteur industriel et des mouvements probables des concurrents vis-à-vis du dilemme coût/différenciation (voir schéma page précédente).

Le choix proprement dit de la stratégie de l'unité intervient après une évaluation détaillée de ses atouts spécifiques et après vérification de l'efficacité des technologies (facteurs d'effi-

capacité coût, d'attrait client, de potentiel de différenciation...).

L'approche d'analyse stratégique qui vient d'être présentée forme un tout ; la réflexion toujours anticipative s'appuie sur quatre analyses qui, comme l'illustre le schéma général ci-après, s'enrichissent mutuellement. Cette approche, dans son principe, est

ouverte car elle ne privilégie aucun modèle ou concept particulier. Le fait de donner priorité à la dimension technologique force, *ipso facto*, la réflexion à être prospective, à devancer les opportunités et menaces. Enfin, elle est globale, complète et efficace puisqu'elle aboutit à la formulation de stratégies spécifiques (voir schéma ci-contre).

**Théories et méthodes de la prospective,  
déjà paru dans la revue *Futuribles***

*Théories et méthodes de la prospective*. Conférences à l'école Normale Supérieure. Numéro spécial de la revue *Futuribles*, 1977.

Beck, Paul, W. — «La planification d'entreprise dans un avenir incertain». — *Futuribles*, n° 59, octobre 1982.

Bruckmann, Gerhart. — «Les modèles mondiaux». — *Futuribles*, n° 59, octobre 1982.

Charpin, Jean-Michel. — «Les projections macroéconomiques quantifiées». — *Futuribles*, n° 70, octobre 1983.

Godet, Michel. — «Pour un véritable pluralisme des prévisions». — *Futuribles*, n° 29, décembre 1979.

Hauchecorne, Jean. — «Les prévisions glissantes détaillées du BIPE». — *Futuribles*, n° 29, décembre 1979.

Hottovy, Tibor. — «Prévision et planification à long terme en Suède». — *Futuribles*, n° 9, hiver 1977.

Jouvenel, Hugues de. — «La prospective pour une nouvelle citoyenneté». — *Futuribles*, n° 59, octobre 1982.

Lattes, Robert ; Ferrari, Achille. — «Prévoir le passé». — *Futuribles*, n° 16, juillet-août 1978.

Lesourne, Jacques. — «La notion de système et les sciences sociales». — *Futuribles*, n° 23, mai 1979.

Lesourne, Jacques. — «L'exercice Interfuturs : réflexions méthodologiques». — *Futuribles*, n° 26, septembre 1979, n° 27, octobre 1979.

Richardson, John, M. — «Les modèles mondiaux dans les années 1980». — *Futuribles*, n° 54, avril 1982.

Ténière-Buchot, Pierre-Frédéric. — «L'analyse de système». — *Futuribles*, n° 20, février 1979.

«USA : Les modèles économétriques en question». — *Futuribles*, n° 45, juin 1981.

Prospective, prévision, planification stratégique. — *Futuribles* n° 71, novembre 1983