

Chapitre 4 : Le diagnostic stratégique

Dans un environnement économique, dynamique et fortement concurrentiel, la plupart des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés, sont conduites à définir et à mettre en œuvre des stratégies multiples, pour faire face aux évolutions et variations des marchés. La démarche stratégique est en effet rendue de plus en plus complexe, en raison de l'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de création de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisations d'économies d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée sur de nouveaux marchés). Dans ce contexte, les outils d'aide à la décision deviennent encore plus essentiels pour connaître et maîtriser les règles du jeu et savoir se positionner dans son environnement. Ainsi, le diagnostic stratégique a pour objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables. Ce type d'approche permet donc de faire apparaître les insuffisances et dérives de l'organisation (problèmes de positionnement, alliance avec un partenaire peu compatible, prix de revient trop élevés, politique de gamme inadaptée, qualité des produits en dessous des standards requis) et les ressources stratégiques qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité (nouvelles voies développement, renforcement des normes de qualité et de sécurité, abaissement des coûts de revient, amélioration des services autour du produit, intensification de l'innovation...)

1. Le diagnostic externe : l'analyse de l'environnement

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales ou de manière négative (contraintes environnementales)).

L'entreprise doit surveiller de manière permanente l'évolution des marchés, de la concurrence et des technologies. Il s'agit également d'identifier les risques de **cassures technologiques** (apparition d'innovations majeures) ou **structurelles** (nouveaux lobbies, nouvelle réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, et...). Ainsi, l'analyse de l'environnement consiste à identifier tout d'abord l'ensemble des variables

d'évolution et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire d'éventuelles contraintes imposées de l'extérieur. A cet égard, il semble à la fois utile de comprendre les composantes de l'environnement et les outils nécessaires à son analyse.

1.1. Les composantes de l'environnement ou strates

Il revient largement à Igor Ansoff d'avoir défini la stratégie comme l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement. Jusqu'à la fin des années 60, dans de nombreux manuels, l'environnement de l'entreprise se limite à deux dimensions, quand tout simplement il n'est fait mention que d'un vague « environnement externe » opposé à « l'environnement interne » (ce qui entoure les acteurs dans l'organisation). Toutefois, au cours des dix dernières années, l'analyse stratégique s'est profondément enrichie d'apports venus diverses disciplines, et d'une réflexion profonde sur les multiples aspects de l'environnement. De fait, on débouche sur plusieurs niveaux d'analyse de l'environnement. Ainsi, l'environnement est composé de plusieurs strates :

- la strate environnementale la plus générale est souvent appelée le *macro-environnement*. Il s'agit des facteurs globaux qui, dans une plus ou moins large mesure ont un impact sur pratiquement toutes les entreprises. Il s'agit pour l'essentiel des variables suivantes : les grandeurs macroéconomiques, la conjoncture, les institutions et les réglementations, l'état des mœurs et des mentalités, voire les goûts, et la technologie. On considère que ces variables sont suffisamment stables pour que l'entreprise les prenne comme des données. A partir de ces variables globales, il est possible d'identifier les tendances structurelles, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement général qui peuvent différer d'une zone géographique à l'autre et ainsi favoriser certaines organisations ou en défavoriser d'autres.
- Au sein de cet environnement général, la strate suivante est constituée par ce que l'on appelle une *industrie*, c'est-à-dire un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services : par exemple l'automobile, la banque, les télécoms, le

conseil, etc. *L'analyse de 5 (+ 1) forces de la concurrence* et le concept des *cycles de compétition* permettent de comprendre l'évolution de la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès de l'environnement.

- La strate environnementale la plus proche de l'organisation est celle des *concurrents* et des *marchés*. Au sein de la plupart des industries, on rencontre des organisations présentant des caractéristiques distinctes qui leur permettent de se concurrencer sur des bases différentes. Le concept de *groupes stratégiques* consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie, répartie selon les similarités et les divergences de leur stratégie. De la même manière, les attentes des clients ne sont pas les mêmes. Pour les identifier, on peut effectuer une *segmentation de marché*.

Au total, l'analyse des différentes strates de l'environnement permet de savoir dans quelle mesure celui-ci est susceptible de favoriser ou de handicaper la situation concurrentielle et la performance de l'organisation, mais aussi d'identifier les menaces ou les opportunités qui peuvent apparaître dans le futur.

1.2. L'analyse stratégique des composantes de l'environnement

1.2.1. L'analyse du macro-environnement

L'entreprise ne pouvant pas être perçue comme une entité isolée de son milieu alors le rôle de l'environnement est déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il conditionne sa stratégie donc son développement et parfois même sa survie. Ainsi, son analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

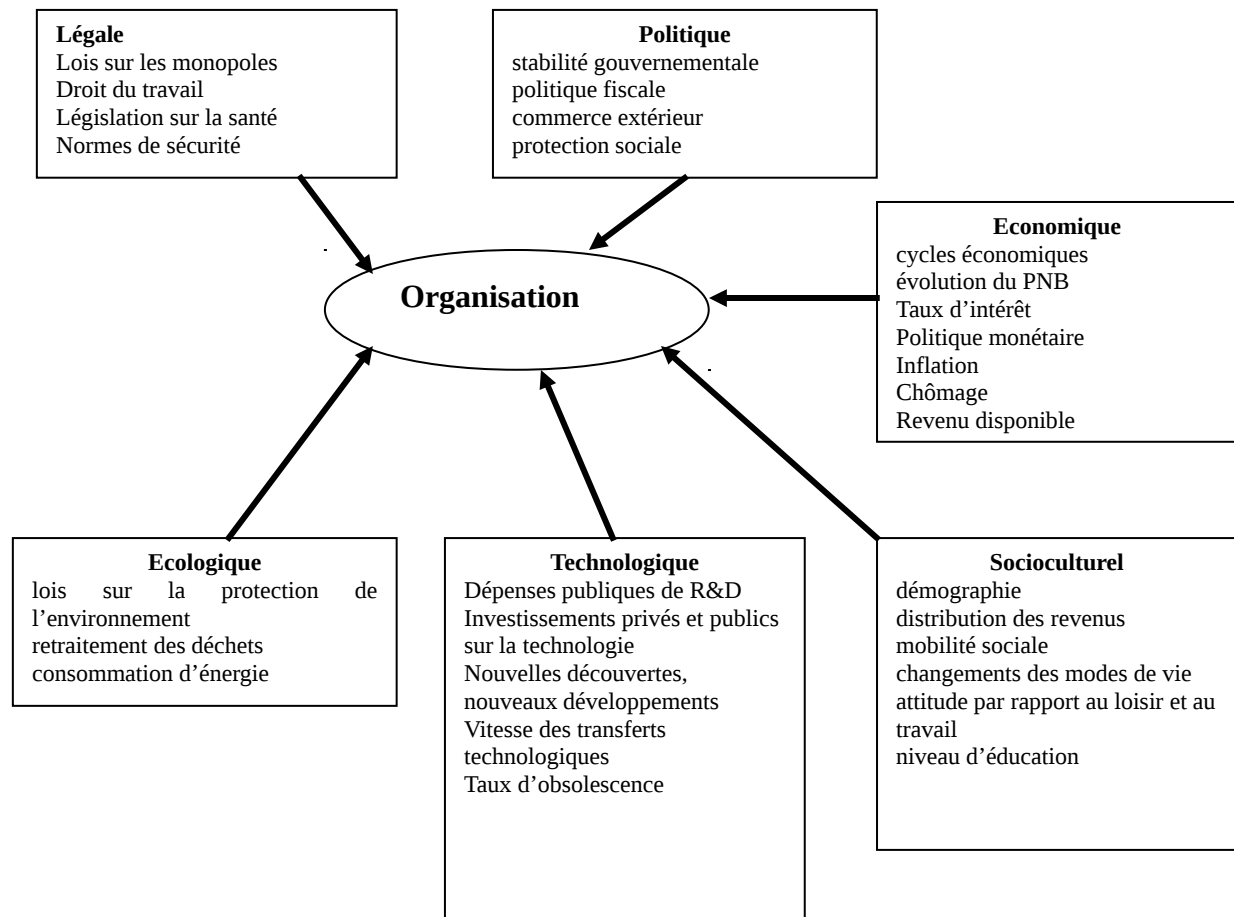
- L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité.
- L'identification des opportunités ou des menaces environnementales.

Cette analyse peut se faire au moyen du modèle PESTEL.

1.2.1.1 le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL est utilisé pour comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux, qui peut être significativement différent de leur impact passé. Ainsi, le modèle PESTEL répartit les influences environnementales

en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Il constitue une synthèse des principales tendances du macro-environnement.



Environnement politique : les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.

Environnement économique : il fait apparaître l'évolution du capitalisme moderne. En effet, on assiste aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence. Celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

Environnement socioculturel : il s'agit de l'évolution des styles de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. *Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs sur l'emploi et de ce point de vue une*

entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région. Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger. Le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement.

Environnement technologique : il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité et on peut même dire, dans une certaine mesure que l'innovation est la forme la plus cruelle de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Dans ce domaine, de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en veille technologique et R&D s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

Environnement écologique : les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs recyclage ou de campagne écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau ou l'électricité. Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

Environnement légal : l'état règle l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau de crédit, etc., pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme de l'état est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction des rapports de force sociaux, il en va de même pour la réglementation

concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations de consommateurs.

Ces facteurs sont interdépendants. En effet, les évolutions technologiques influencent les méthodes de travail, les styles de vie et les interactions sociales, tout comme la pression écologique peut conduire à remplacer certaines technologies de procédé. Ainsi, le modèle PESTEL est considéré comme une liste de contrôle, mais peu importe que telle influence soit nécessairement classée dans telle ou telle catégorie. Il permet d'identifier les facteurs environnementaux qui ont influence sur l'organisation, de savoir lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle et dans les années qui viennent. Il n'est pas fondamental de se demander tel facteur est un facteur économique ou politique. L'essentiel est de n'oublier aucune influence majeure, pas de classer méticuleusement chacune. Ainsi, chaque fois que l'un de ces facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié.

Par ailleurs, les facteurs identifiés par le modèle PESTEL n'ont que peu d'intérêt si on les considère comme une simple liste d'influences. En effet, ce qui importe, c'est de comprendre quelles sont réellement leurs implications et donc de les situer dans une dynamique d'ensemble. C'est ainsi qu'il est nécessaire d'identifier un certain nombre de tendances structurelles, c'est-à-dire des forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché.

1.2.1.2 Les tendances structurelles

Les tendances structurelles peuvent être identifiées au moyen d'une analyse PESTEL ainsi que la manière avec laquelle elles influent sur l'environnement concurrentiel. L'importance relative de ces facteurs et leur effet combiné diffèrent selon les zones géographiques. Un bon exemple de l'influence environnementale dans le contexte de la concurrence globale est fourni par Michael Porter avec son modèle le « Diamant de Porter » dans son ouvrage *L'avantage concurrentiel des nations*.

Ce modèle connu sous le nom de *Diamant de Porter*, suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations ou certaines industries au sein d'une même nation

sont plus compétitive que d'autres. En effet, il s'agit de montrer que les tendances du macro-environnement peuvent être envisagées de manière stratégique.

Porter suggère que l'origine nationale d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global. En effet, la localisation de départ procure ou ne procure pas un certain nombre de facteurs fondamentaux à partir desquels les organisations sont capables de construire et de développer leur compétitivité.

- il existe de nombreuses *conditions spécifiques* qui permettent d'expliquer les fondements d'un avantage au niveau d'une nation, et qui constituent un socle à partir duquel il est possible d'établir des facteurs de performance.
- Les caractéristiques de la *demande locale* d'une nation structurent les bases de l'avantage concurrentiel des organisations qui y sont implantées.
- Des industries peuvent se *stimuler mutuellement*. En Italie, l'industrie de la chaussure en cuire, celle de la machine outil pour la cordonnerie et les bureaux de design et de style ont ainsi connu un développement synchrone. Au Danemark, les succès dans l'industrie laitière, la bière et les enzymes industrielles sont interdépendants. A Singapour, les services portuaires et les chantiers navals ont largement profité l'un de l'autre.
- Les caractéristiques de la concurrence, de la stratégie et de la structure des entreprises dans un pays donné permettent également d'expliquer certains avantages. En Italie, le niveau de fiabilité et de technicité de l'industrie mécanique provient en grande partie du goût national pour les processus systématiques et pour les structures hiérarchiques. L'existence d'une concurrence locale et la recherche d'un avantage compétitif face à des rivaux nationaux peuvent aider les organisations dans leur développement global. La concentration des constructeurs automobiles américains à Détroit ou la proximité de Mercedes et de BMW en Italie en sont de bons exemples. Selon Porter, l'intensité de la concurrence locale est un déterminant fondamental de l'avantage concurrentiel global. C'est une des explications principales du succès des entreprises Japonaises, fortement stimulées par un marché local concurrentiel. Il en est de même pour l'industrie chimique allemande ou pour les entreprises pharmaceutiques suisses

Le diamant de Porter a été utilisé de diverses manières. Au niveau national, différents gouvernements l'ont employé afin de définir quelles politiques pourraient permettre d'améliorer l'avantage concurrentiel de leur industrie. Etant donné que l'argumentation

repose essentiellement sur l'idée très libérale que la rivalité locale est la source de la compétitivité globale, les gouvernements doivent encourager la concurrence.

Les implications du diamant de Porter permettent également d'expliquer les différences de compétitivité entre les différentes régions d'un même pays. Les collectivités territoriales peuvent appuyer leur développement économique sur l'existence et le soutien de districts industriels locaux. De même, on peut chercher à compenser des désavantages structurels (enclavement, exode rural, poids excessif d'industries en déclin, etc.) par des politiques économiques volontaristes. Les organisations peuvent également utiliser le diamant de Porter afin de définir dans quelle mesure il leur est possible de s'appuyer sur leurs spécificités locales pour établir leur avantage global.

1.2 L'analyse de l'industrie

L'influence des facteurs identifiés au moyen du modèle PESTEL transparaît dans l'environnement immédiat de l'organisation au travers des évolutions des forces concurrentielles qui façonnent *l'industrie*. Une industrie, également quelquefois appelée *secteur d'activité* peut être définie comme « **un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services** » ou plus largement comme « **un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables** ». Le concept d'industrie peut être étendu aux services publics : les services sociaux, les services de santé ou l'éducation rassemblent également de nombreux prestataires au moins partiellement concurrents. D'un point de vue stratégique, quelle que soit l'industrie, les managers doivent comprendre quelles sont les forces concurrentielles à l'œuvre. Celles-ci déterminent en effet l'attractivité du secteur considéré et conditionnent les leviers que les concurrents seront susceptibles d'utiliser. Cette compréhension est capitale pour les choix de produits et marchés, notamment en ce qui concerne la décision de pénétrer sur un secteur ou de s'en désengager. A cet égard l'utilisation du modèle des 5+ (1) forces de Porter est nécessaire.

1.2.1.1. Le modèle des Cinq (5) forces de Porter

La notion de concurrence est inhérente à celle de stratégie. Une organisation qui n'a aucun concurrent n'a pas besoin de stratégie. De même la pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs. Or, les managers sont généralement obnubilés par les concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité d'une organisation. Le modèle des 5 forces de la

concurrence, défini par Michael Porter, consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie. Bien que cet outil ait été conçu au départ pour les entreprises privées, il peut être utile à la quasi-totalité des organisations, qu'elles soient industrielles ou de services, privées ou publiques. Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit (pour une entreprise) ou à capter les ressources nécessaires à son existence (pour une organisation publique).

Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique. Porter a identifié 5 types d'intervenants qui ont cette capacité. La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe donc par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence, chacune pouvant capter une partie du profit généré globalement et déstabiliser ainsi l'équilibre du secteur à son avantage.

***la rivalité entre les entreprises du secteur**

Il s'agit de l'analyse des acteurs en présence sur un marché : leurs produits, leurs parts de marché, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies... La rivalité entre les entreprises déjà en place prend la forme de concurrence sur les prix, de batailles publicitaires, d'introduction de nouveaux produits, d'une amélioration de services ou de garanties consenties aux clients, le tout dans le but d'obtenir une position avantageuse. Une rivalité intense est souvent la résultante de l'interaction partielle ou totale des facteurs suivants :

- ***Des concurrents nombreux et approximativement de même taille*** : lorsque les forces en présence apparaissent équilibrées, l'espoir de victoire est plus grand et les appétits peuvent s'en trouver aiguisés.

- **Une croissance du secteur lente** : dès que la croissance du secteur est faible, la lutte pour conserver ses parts de marché est plus acharnée.

- **Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés** : des coûts fixes importants incitent les firmes à utiliser pleinement leurs équipements ; mais aussi, dès que les capacités excédentaires se font jour, les stratégies de réduction de prix deviennent séduisantes. Lorsque le produit est très difficile ou coûteux à stocker, les entreprises sont également tentées de faire des sacrifices de prix pour maintenir leurs ventes.

- **Des obstacles à la sortie élevés**. Ces barrières poussent ces entreprises à se maintenir dans le secteur en dépit des rentabilités faibles ou négatives qu'elles obtiennent. Parmi les principales

- *Des actifs très spécialisés et intransférables ;*
- *Des coûts fixes élevés de sortie*
- *Des interrelations stratégiques;*
- *Des obstacles affectifs;*
- *Des restrictions gouvernementales ou sociales*

Ainsi, quand les obstacles à la sortie sont élevés, les firmes qui perdent la bataille de la compétition n'abandonnent pas. Elles s'accrochent avec acharnement. Il en résulte parfois que la rentabilité de l'ensemble du secteur reste constamment basse.

***La menace de l'entrée de nouveaux concurrents**

Il s'agit de nouvelles sociétés ou bien d'entreprises choisissant de se diversifier. Ces dernières peuvent être compétitives du fait d'une connaissance de métiers acquise dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays. Ces nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix de l'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place et donc une réduction de la rentabilité. La menace effective qu'ils représentent pour les firmes déjà implantées dépend :

- *du niveau des barrières à l'entrée présentes dans le secteur ;*

- de la réaction à laquelle l'entrant potentiel s'attend de la part des concurrents existants.

Six facteurs peuvent être à l'origine d'obstacles à l'entrée dans un secteur :

- Des économies d'échelle
- Une différenciation du produit ;
- Des besoins en capitaux importants ;
- Des coûts de transfert ;
- Un accès difficile aux canaux de distribution ;
- Des désavantages de coûts indépendants de la taille ;

***La pression des fournisseurs**

Les relations avec ses fournisseurs sont importantes, en effet des fournisseurs puissants peuvent fixer leurs conditions en termes de prix, de qualité. Les coûts d'approvisionnement sont alors élevés. A l'inverse, si le segment des fournisseurs est éclaté avec de nombreux fournisseurs peu organisés, leur poids sera faible et donc leur influence.

***La pression des clients**

Dans l'analyse de l'environnement, il faut intégrer le poids des principaux clients : s'ils ont un pouvoir de négociation forts, ils influencent la rentabilité du marché avec leurs exigences sur les prix, les services ou bien les conditions et délais de livraison.

***La menace d'arrivée de produits de substitution**

Elle est en grande partie liée à l'évolution technologique, l'innovation. Ces produits sont

estimés dangereux s'ils :

- améliorent le rapport qualité/prix
- viennent d'un secteur où les profits sont élevés (libèrent de forts moyens de communication, marketing et commerciaux pour pénétrer le marché).

***Le rôle de l'Etat**

Même si Porter n'a pas inclus cette sixième force dans son modèle (essentiellement pour des raisons idéologiques liée à sa vision libérale de l'économie), elle y a indiscutablement sa place. En effet, l'Etat et plus généralement toutes les autorités de régulation, qu'elles soient locales ou supranationales, a le pouvoir de modifier profondément la capacité des organisations à générer du profit et plus généralement à tenir leur rôle dans le jeu concurrentiel. Le rôle concurrentiel des pouvoirs publics comprend de multiples aspects :

- *Le pouvoir de régulation*, avec la fixation des impôts et des taxes, du droit du travail, des lois sur la protection de l'environnement, le contrôle des changes, le contrôle des prix ou l'établissement de normes, quotas et tarifs douaniers. Il est à remarquer que ce n'est pas tant le pouvoir de définir une réglementation qui importe que celui de l'imposer. De très nombreux règlements ne sont appliqués, faute d'une volonté ou de moyens suffisants de la part des autorités.

- *Le protectionnisme*. Les gouvernements peuvent dresser des barrières à l'entrée légales afin de protéger certaines industries de la concurrence étrangère. Cela passe par l'instauration de quotas, *comme pour les automobiles japonaise en France ou en Italie jusqu'aux années 1990*, par des droits de douane, *comme pour les bananes américaines en Europe* par l'obligation d'obtenir un agrément administratif, *comme pour les magnétoscopes japonais en France dans les années 1980* ou encore par des réglementations très spécifiques qui nécessitent de coûteuses modifications, *comme de nombreux produits occidentaux au Japon*.

- Enfin, *le rôle purement politique* de l'Etat peut considérablement influencer sur la capacité concurrentielle des organisations, notamment par l'établissement ou la rupture de relations diplomatiques, voire par l'instauration de blocus commerciaux à l'encontre de certains pays. A l'inverse, la création de zones de libre échange, telles que le marché unique européen, l'ALENA, ASEAN ou le Mercosur, résulte également de volontés politiques.

1.2.3 Analyse des concurrents et des marchés

Un des problèmes de l'analyse de la concurrence est la pertinence parfois limitée de la notion d'industrie. En effet, les frontières d'une industrie sont parfois floues, ce qui empêche de délimiter la concurrence avec précision (Par exemple, Seiko et Patek Philippe sont apparemment dans la même industrie - l'horlogerie - mais peut-on les considérer comme des concurrents ? le premier est une puissante multinationale diversifiée, qui commercialise plus 3000 modèles de montres alors que le second, artisan suisse indépendant se concentre sur des montres luxe à plus de 10.000 euros). Dans une même industrie de biens ou de services, il peut y avoir de nombreuses entreprises qui présentent des intérêts différents et des approches stratégiques distinctes. Il est donc nécessaire de définir un niveau d'analyse concurrentielle intermédiaire entre l'entreprise et l'industrie. C'est le rôle du concept de *groupe stratégique*. Par ailleurs, tout comme le positionnement des concurrents, les attentes des consommateurs peuvent varier au sein d'une industrie. Il est donc utile d'identifier les *segments de marché* et d'être capable de déterminer ce que les clients *valorisent*.

1.2.3.1. Les groupes stratégiques

Au sein d'une industrie, la détermination des *groupes stratégiques* consiste à réunir les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables, qui suivent des stratégies comparables ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs clés de concurrence. De tels groupes peuvent généralement être identifiés en utilisant deux ou parfois trois séries de caractéristiques stratégiquement déterminantes. Les facteurs qui permettent de répartir les organisations en groupes stratégiques sont multiples. On peut distinguer les concurrents selon leur taille, la largeur de leur gamme de produits, leur couverture géographique, leur niveau de qualité ou de service ou leurs dépenses de marketing. Le choix des indicateurs pertinents pour la détermination des groupes stratégiques, l'histoire et le développement de l'industrie considérée, l'identification des forces à l'œuvre dans l'environnement ou encore les stratégies des organisations retenues. L'objectif consiste à déterminer quelles caractéristiques permettent de constituer des groupes d'organisations à la fois plus homogènes (à l'intérieur d'un même groupe) et plus distinctes d'un groupe à l'autre. On peut pour cela utiliser d'une part des critères relevant du *périmètre d'activité* et d'autre part des critères de *positionnement*. De

même, on peut identifier les indicateurs de détermination des groupes stratégiques au moyen d'une analyse en composantes principales ou d'une analyse factorielle des correspondances.

Quelle que soit la méthode employée, la détermination des groupes stratégiques est utile à plus d'un titre :

- Elle aide à identifier qui sont les concurrents directs, à préciser en quoi les groupes stratégiques diffèrent et à définir sur quelles bases la concurrence est susceptible de se développer à l'intérieur d'un même groupe.
- Elle soulève la question de la possibilité pour une organisation de migrer d'un groupe stratégique à un autre. La mobilité entre les groupes dépend bien entendu de l'existence de barrières à l'entrée. Ces barrières peuvent parfois être élevées.
- La détermination des groupes stratégiques permet également d'identifier des opportunités.

1.2.3.2 Les segments marchés

La détermination des groupes stratégique aide à comprendre les similarités et les différences entre les concurrents actuels ou potentiels. Cependant le succès ou l'échec des organisations dépend également de la compréhension des besoins des clients et surtout de la capacité à y répondre. Il est donc essentiel de bien assimiler les caractéristiques des marchés. Dans la plupart des marchés, il existe une grande diversité des besoins et de clients. ***La détermination des segments de marché consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients ou d'utilisateurs.*** La segmentation des marchés ne doit pas être confondue avec la segmentation stratégique qui consiste à découper l'organisation en domaines d'activité stratégiques. Ainsi, lorsque l'on souhaite segmenter un marché, il convient de garder à l'esprit les éléments suivants :

- Les besoins des clients peuvent varier selon de multiples dimensions ci-dessous. Théoriquement chacun de ces critères pourrait être utilisé pour effectuer la segmentation. En pratique, il est nécessaire d'identifier quels sont les facteurs déterminants pour le marché considéré. Par exemple, dans les marchés industriels, la segmentation s'appuie ainsi le plus souvent sur l'appartenance sectorielle des clients (*nous vendons à l'industrie pétrolière*). Cependant, cette classification n'est pas toujours la plus appropriée sur le plan stratégique. La segmentation selon les comportements d'achat (par exemple, *achats en direct plutôt que recours à un intermédiaire*) ou la nature des transactions (*achats ponctuels de grandes quantités*)

plutôt qu'approvisionnement permanent) peut être plus pertinente sur certains marchés.

- *La part de marché relative* (par rapport à celle des concurrents) à l'intérieur de chaque segment de marché est un élément déterminant. En effet, la performance des organisations commerciales est généralement corrélée à leur poids en termes de part de marché. Cet effet, n'est pas uniquement lié aux économies d'échelles mais aussi à l'effet d'expérience. L'organisation qui accumule le plus d'expérience au sein d'un segment de marché spécifique non seulement réduit ses coûts, mais construit également des liens qu'un concurrent aura du mal à rompre.

Quelques critères de segmentation des marchés

Type de critère	Marchés de grande consommation	Marchés industriels (business to business)
Caractéristiques des clients	Âge ; sexe ; race ; revenu ; Nombre de personnes dans le foyer ; Lieu d'habitation ; Sensibilité à la nouveauté	Secteur industriel ; Localisation ; Taille ; Technologies utilisées ; Rentabilité ; Dirigeants ;
Achat, utilisation	Volume d'achat Fidélité à la marque Type d'utilisation comportement d'achat critères de choix	Type d'utilisation Volume d'achat Fréquence achat Procédures d'achat Critères de choix Canal de distribution
Besoins des utilisateurs	Préférence de prix Préférences de marques Similarités de produits Caractéristiques souhaitées Qualité	Exigences de performance Besoins de service Préférences de marques Caractéristiques souhaitées qualité