

# III - LES OUTILS D'ANALYSE DU POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

Le positionnement stratégique exprime la position qu'une entreprise peut acquérir sur un marché de telle façon à réaliser au mieux ses objectifs, tandis que le positionnement concurrentiel met l'accent sur la manière dont l'entreprise applique une stratégie concurrentielle en identifiant les forces qui agissent sur le marché sur lequel elle opère. Cette partie met l'accent sur les différents modèles d'analyse du positionnement stratégique et concurrentiel élaborés par des cabinets de conseils en stratégie tels : le BCG, l'ADL et le Mc Kinesey.

Pourquoi ces cabinets ont-ils amené des modèles ?

Les modèles de type LCAG et de planification stratégique ne sont applicables que pour des environnements stables et pour des entreprises monoactivité. Ce sont aussi des méthodes à caractère exhaustif et universel. Face à ces limites, les cabinets de stratégie ont proposé des modèles simples permettant à l'entreprise de se positionner stratégiquement pour acquérir un avantage concurrentiel.

Ces outils peuvent être classés en deux catégories :

- les méthodes et concepts adaptés à l'analyse d'activités individuelles
- des approches de gestion de portefeuilles, de produits, d'activités.

## **1- les outils de positionnement d'une activité**

Pour se positionner, une entreprise doit d'abord choisir les marchés sur lesquels elle souhaite intervenir, il s'agit d'un choix complexe car les produits sont de caractéristiques différentes correspondant à des marchés différents. Ce choix dépend aussi du fait que l'activité est nouvelle ou ancienne.

Plusieurs outils existent pour faciliter la tâche à l'entreprise d'effectuer son choix :

### **a- la segmentation stratégique**

Elle consiste à découper l'entreprise en plusieurs domaines d'activités homogènes appelés domaines d'activités stratégiques (DAS) ou segment stratégique. L'entreprise est toujours considérée comme un ensemble très confus de produits, de fonctions, de services et d'activités différentes. Face à cette situation, l'entreprise est amenée à faire une segmentation qui va définir les DAS auxquels il faut allouer, d'une manière optimale, un certain nombre de ressources différentes.

#### **1- Qu'est ce qu'un DAS ?**

Selon **Martinet**, un DAS représente un ensemble homogène de produits et / ou services destinés à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et pour lesquels il est possible de formuler une stratégie appropriée.

On comprend qu'un DAS fait généralement appel à des savoirs - faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut acquérir de l'expérience et sur lesquels l'entreprise dispose des FCS.

#### **2- comment construire un DAS ?**

L'opération de segmentation est purement abstraite qui vise à réaliser :

- soit un découpage de l'entreprise en plusieurs activités
- soit un regroupement des activités de base en segments stratégiques

L'objectif de la segmentation est d'ajuster l'offre et la demande selon plusieurs critères :

- **la clientèle :**  
En fonction de l'âge, de la géographie et de la fréquence d'utilisation du produit par le client.
- **le besoin satisfait :**  
Les produits satisfont – ils les mêmes besoins ou non ? si oui, il faut les regrouper sur le même segment, sinon il faut les séparer.
- **la technologie :**  
Deux produits qui utilisent la même technologie doivent être regroupés sinon, ils doivent être séparés.
- les circuits de distributions :  
Selon que le circuit est celui de la grande distribution, des détaillants ou celui des grossistes, on ne trouve pas les mêmes stratégies développées par l'entreprise.
- **la concurrence :**  
Selon que le produit est destiné à un marché local, national ou international, on ne trouve pas les mêmes concurrents.
- **la structure des coûts :**  
Si les coûts partagés de deux activités sont prépondérants, il faut les regrouper dans le même segment stratégique. Lorsque ce sont les coûts spécifiques qui dominent, il faut les séparer.
- **les synergies :**  
Théoriquement, deux segments stratégiques sont deux activités entre lesquelles, les synergies industrielles, commerciales et technologiques sont nulles.

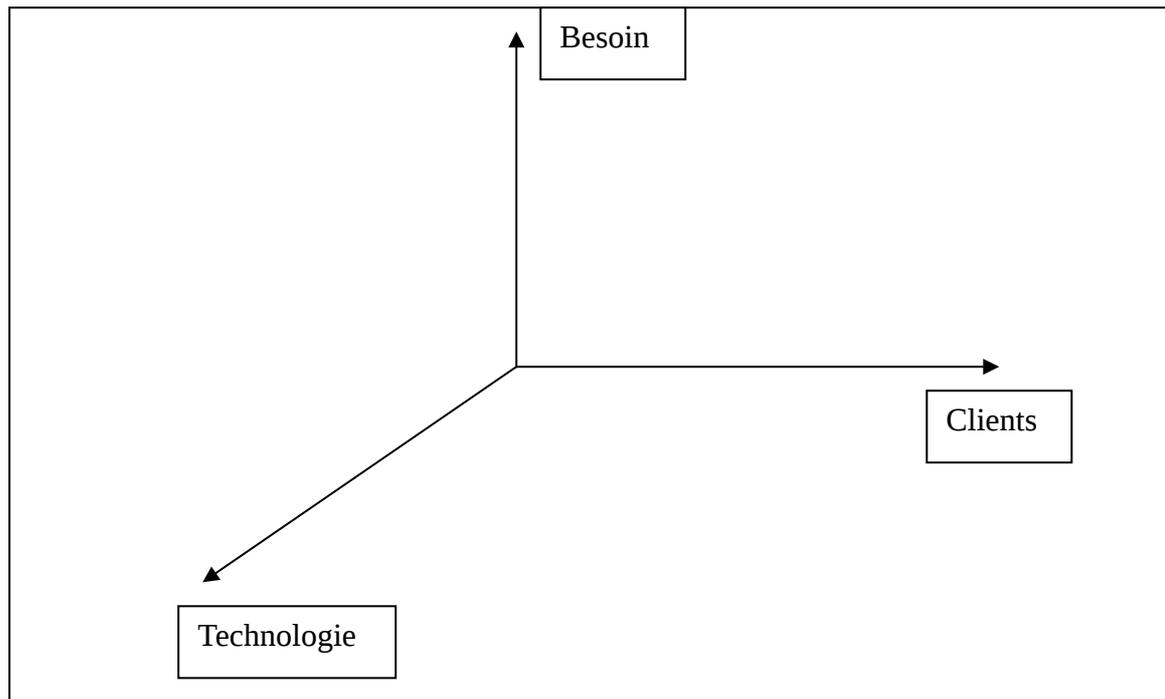
Si deux activités ou deux produits présentent les mêmes caractéristiques face à tous ces critères, elles appartiennent en principe au même domaine d'activité stratégique.

En pratique, on retient seulement quelques critères dits « pertinents » ou facteurs clés de succès «FCS », critères qu'on combine pour déterminer quelques segments stratégiques ou « DAS ».

Ces combinaisons de critères peuvent être simplifiées par une représentation de trois dimensions :

- **le marché** qui renvoie aux exigences en matière de demande, de concurrence, de politique de marketing à mettre en œuvre.
- **Les produits** et ses caractéristiques
- **La technologie et la structure de coûts** : si les produits similaires s'appuient sur une même structure de coûts et des technologies identiques, ils doivent être regroupés dans le même domaine d'activité stratégique sinon il faut les considérer différemment.

On peut regrouper ces trois dimensions pour situer un ou plusieurs DAS, comme le montre le graphique suivant :



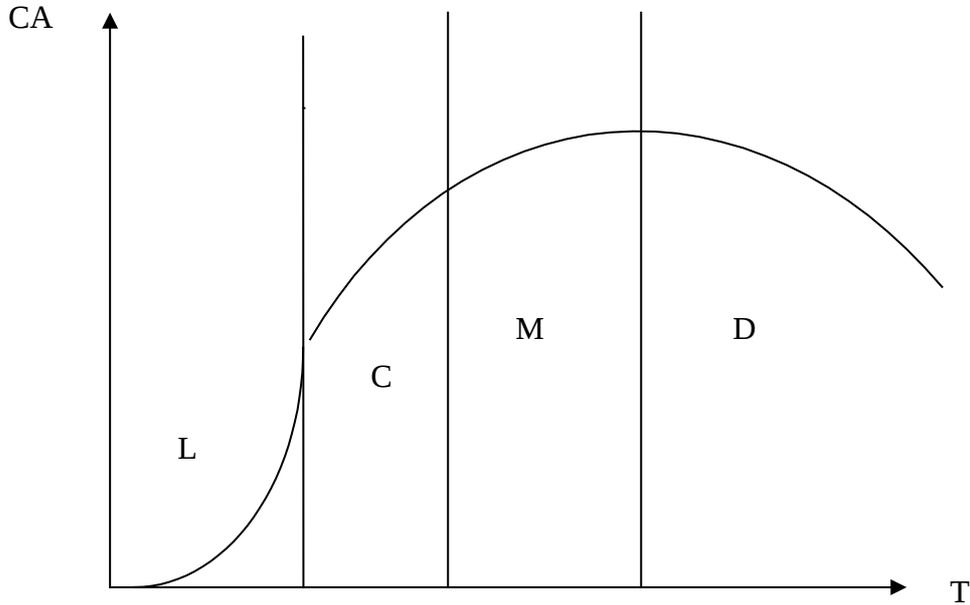
### 3- les difficultés et limites de l'outil

- 1- **le choix du niveau d'agrégation**, si celui-ci est très fin, cela conduit à une confusion entre une segmentation marketing et une segmentation stratégique. On risque de sous-estimer des facteurs partagés comme les coûts ou les synergies possibles si le niveau d'agrégation n'est pas trop fin.  
On surestime les mêmes facteurs et on néglige les compétences spécifiques requises pour chaque activité.
- 2- **l'ajustement entre l'offre et la demande**  
Il s'agit d'une question centrale mais très difficile à traiter. Si on privilégie la demande on peut aboutir à une approche trop marketing et à une certaine myopie stratégique. Si on privilégie l'offre, on conduit l'entreprise à surestimer sa capacité à façonner sa niche stratégique.  
Cependant, il existe souvent des activités dominées par une logique de l'offre (en cas d'expansion économique). L'entreprise doit, dans ce cas, en profiter pour susciter et structurer la demande.  
Il existe aussi des activités dominées par une logique de la demande (en cas de récession). Dans ce cas l'entreprise doit suivre et s'adapter à la demande.
- 3- **les critères de segmentation évoluent**  
Si par exemple la technologie d'un produit se banalise, c'est à dire connue par tous, la distribution va devenir un facteur clés de succès, la segmentation stratégique est un problème dynamique.
- 4- **le problème de l'adaptation des structures organisationnelles** : l'organisation de l'entreprise peut constituer un handicap pour inventorier, recenser les DAS. Le cadre structurel ne peut être toujours en adéquation avec la segmentation stratégique.

En résumé, la segmentation stratégique est indispensable d'un point de vue analytique, en pratique, comme très délicate, complexe et discutable. Car il n'existe pas une méthodologie infaillible.

## b- le cycle de vie du producteur

le modèle classique distingue 4 phases dans le cycle de vie du produit qui donne lieu à une représentation d'une courbe en S :



Ces quatre phases correspondent respectivement :

- à l'introduction sur le marché
- au développement des ventes
- au contraction des ventes
- et au retrait du marché.

Au début de la vie du produit, les ventes sont faibles car les consommateurs ne connaissent pas bien le produit. Ensuite la diffusion de l'information va faire que les ventes s'accélèrent,

le marché se sature et les ventes commencent à stagner, enfin le produit vieillit et se trouve dépassé par les nouveaux substituts.

### **Quelles sont les implications stratégiques du cycle de vie d'un produit ?**

Pour utiliser le cycle de vie comme outil d'analyse stratégique, le décideur doit être en mesure d'identifier la phase dans laquelle se trouve son produit ou son DAS. En pratique l'identification est très difficile, on peut cependant proposer un certain nombre de critères :

#### **1- accroissement des ventes**

Si les ventes s'accroissent de plus de 10%, on dit qu'on est dans une phase de croissance, entre 0 et 10% : phase de maturité et après c'est le déclin (taux négatif).

#### **2- nombre de concurrents**

Si on est dans la phase de lancement, le nombre de concurrents doit être en principe faible ou inexistant car le produit est nouveau (ou la situation du marché est monopolistique). Au fur et à mesure que le produit se développe, le nombre de concurrents va être de plus en plus important, beaucoup de firmes vont être attirées par le super profit. En phase de déclin, le nombre de concurrents diminue car certaines firmes cherchent à quitter l'activité en question.

#### **3- le taux de changement technologique**

Dans la phase de lancement, on constate que les entreprises innovent plus et progressivement la technologie va se banaliser au fur et à mesure que le produit se développe et finit par être connue à tous.

#### **4- les structures concurrentielles**

Phase de lancement : structure de marché monopolistique

Phases de croissance, de maturité : les systèmes concurrentiel

Phase de déclin : marché oligopolistique, le regroupement des grandes entreprises en petit nombre et qui se partagent l'essentiel du marché.

### **Les limites de l'outil**

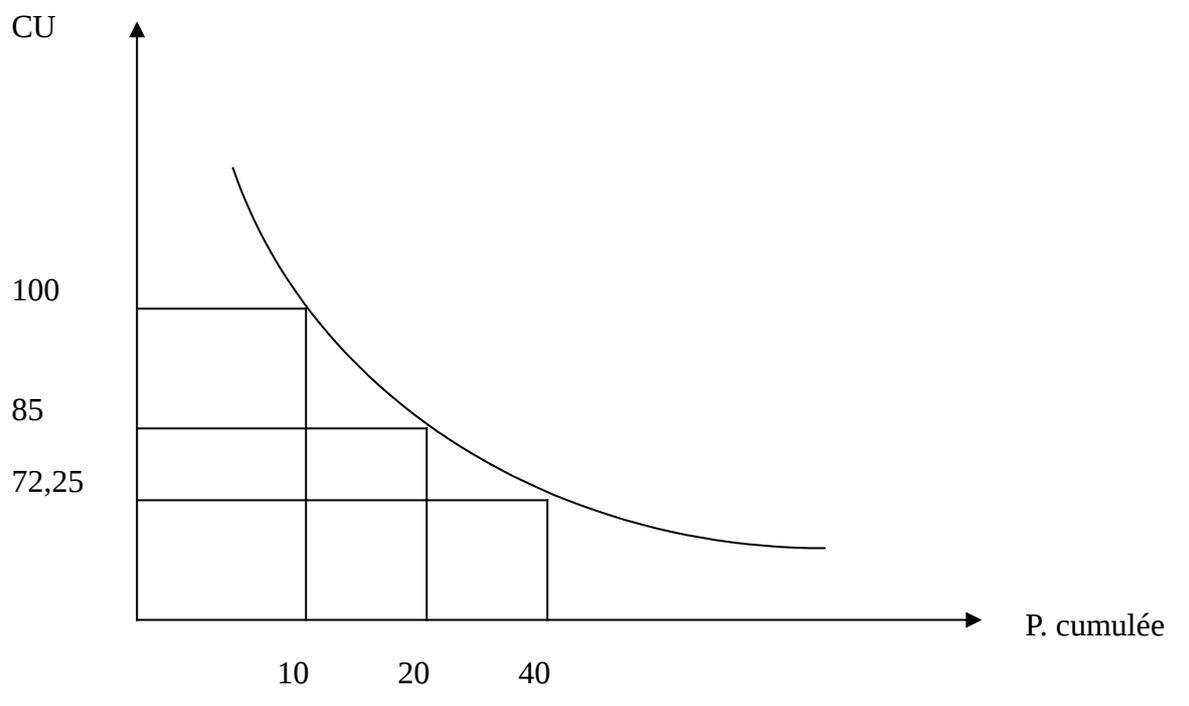
- difficulté d'identification des phases de maturité et de déclin ;
- un produit en déclin doit-il être condamné ? ( des produits qui traversent les modes, d'autres qui se maintiennent et d'autres qui reviennent) ;
- il faut bien distinguer activité et produits de cette activité.

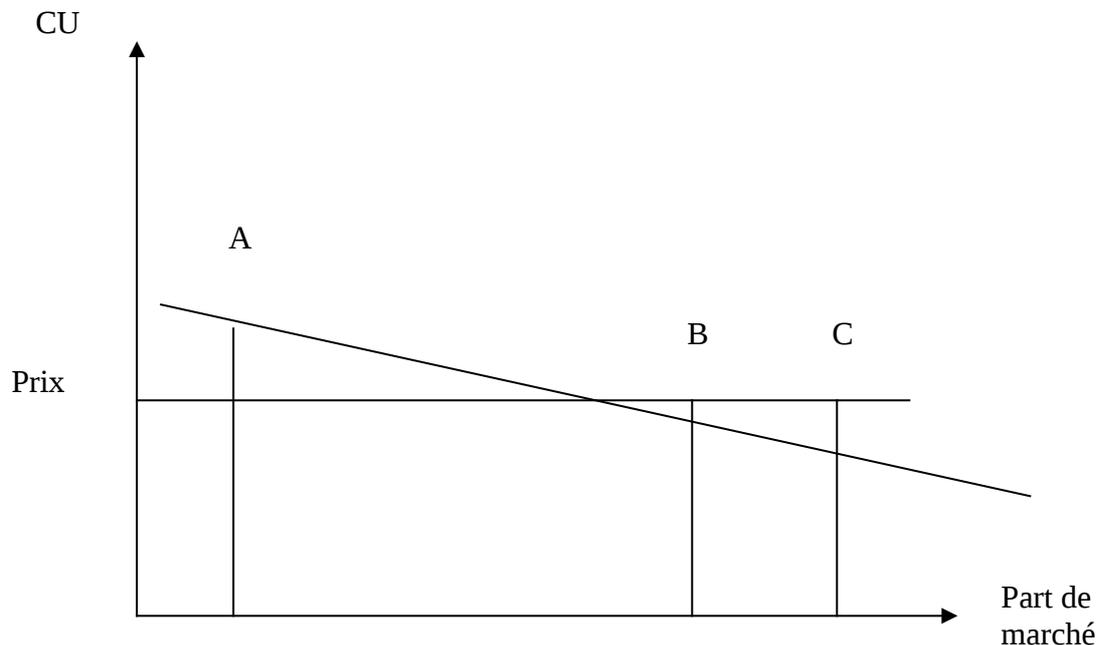
### **c- L'effet d'expérience**

Théoriquement, l'une des variables qui influencent la profitabilité d'une activité est la part de marché. Plus cette part est forte meilleur doit être la profitabilité.

Les entreprises qui ont une grande part de marché sont celles qui ont des coûts faibles et de forts volumes de production, à l'origine d'une telle relation on trouve la courbe d'expérience ou effet d'expérience qui traduit : **le fait qu'à chaque doublement de la production cumulée d'un produit, le coût unitaire total diminue d'un pourcentage constant de l'ordre de 10 à 30%.**

**1- Exemples de représentation graphique :**





La pente de la courbe exprime l'intensité de l'effet d'expérience de l'entreprise. Plus la pente est forte, plus les avantages en terme de coût sur un éventuel concurrent vont être élevés.

## 2- les origines de l'effet d'expérience :

L'effet d'expérience est avant tout un effet constaté de manière empirique qui peut avoir plusieurs causes :

### - l'effet d'apprentissage

Au sens strict, l'apprentissage peut être considéré comme l'acquisition par le sujet d'une connaissance qui s'accroît avec l'expérience et qui le conduit à augmenter sa performance. En effet, au fur et à mesure de la répétition de la tâche, le temps nécessaire à son accomplissement diminue. Cette effet traduit donc l'amélioration de la productivité du travail.

### - l'effet de taille ou les économies d'échelle

les économies d'échelle expriment la baisse des coûts unitaires d'un bien à mesure que le production augmente. Ses causes sont :

- l'étalement des coûts fixes sur une série de production de longue période
- la diminution des coûts variables

### - l'effet d'innovation ou le progrès technique

Grâce à l'introduction du progrès technique, les entreprises trouvent le moyen le plus efficace pour améliorer techniquement leurs produits. Cet élément leur permet :

- d'apporter des modifications au produit afin d'en supprimer des éléments superflus et de fabriquer le produit avec des éléments plus économiques.
- d'autre part, l'effet d'innovation permet d'améliorer le processus de fabrication du fait de la substitution du capital au travail.

## 3- les implications stratégiques de l'effet d'expérience

- **la poursuite du volume** pour proposer des prix plus bas et plus compétitifs (voir graphique précédent). On dira que la courbe d'expérience conduit à deux conclusions importantes :

L'entreprise doit éviter une dérive de coût en suivant la courbe d'expérience ; Elle doit toujours s'efforcer d'être leader sur son marché.

- **relation effet d'expérience et croissance du domaine d'activité**

Une stratégie fondée sur l'effet d'expérience est une stratégie de coût, ce type de stratégie n'est raisonnable qu'en période d'expansion.

Si la croissance du domaine d'activité est faible ou nulle, les parts de marché sont difficiles à faire évoluer, tout d'abord comme la production augmente à un rythme lent, le taux de baisse des coûts tend vers zéro. En outre, tout gain d'un participant au marché se traduit forcément par la baisse de la production d'un concurrent qui va d'ailleurs réagir agressivement.

Si en revanche, il y a une croissance forte du domaine d'activité, les coûts continuent à baisser très rapidement et l'entreprise dont la production augmente plus vite que l'activité dans son ensemble va voir sa part de marché augmenter sans affecter celle de ses concurrents.

En résumé, c'est dans les périodes de croissance qu'il faut bien augmenter la part de marché et investir dans un domaine d'activité afin de se retrouver dans une position confortable lorsque la croissance se ralentit. De plus l'effet d'expérience joue comme une sorte de barrière à l'entrée dans un secteur en dissuadant des concurrents potentiels qui n'ont donc pas pu accumuler l'expérience.

#### **4- effet d'expérience et stratégies de prix**

La courbe d'expérience peut conduire à de nombreuses stratégies de prix dont les principales sont les suivantes :

- stratégie de dumping
- stratégie de domination
- stratégie d'ombrelle
- stratégie de rattrapage
- stratégie d'abandon

#### **5- les limites de l'outil**

La notion de l'effet d'expérience, parce qu'elle repose sur les coûts, est très utile pour développer des avantages concurrentiels fondés sur les coûts. Mais, il serait hasardeux d'établir un lien de causalité entre les coûts, l'effet d'expérience et la rentabilité des entreprises. On observe dans la réalité que des entreprises de tailles différentes sont pourtant également rentables. En outre, si la relation entre coûts et expérience était parfaite, il serait impossible d'expliquer comment une entreprise dominante peut perdre sa position.

Les coûts ne sont pas les seuls déterminants, en effet, l'expérience ne pas avec la même intensité selon les secteurs parce que chaque concurrent peut avoir sa propre expérience (propre technologie, procédés de fabrication, conception des produits...), ainsi deux concurrents ayant des volumes de production différents peuvent avoir des coûts unitaires de production similaires : il faut tout simplement avoir deux technologies différentes qui les placent sur deux courbes d'expérience similaires.

## **II- les matrices d'analyse stratégique.**

Les matrices sont des outils d'analyse d'un portefeuille d'activités, elles ont pour objet l'allocation des ressources au niveau d'un portefeuille d'activités de la firme. Apparues dans les années soixante, et leur succès a été très rapide. Chaque cabinet conseil de stratégie a rapidement développé sa propre matrice. Les plus célèbres sont :

### **1- la matrice BCG**

Il s'agit de la matrice la plus ancienne, la plus simple et la plus instrumentale. Créée en 1963 par Bruce HENDERSEN, cette méthode va inspirer toutes les autres et imposer une véritable théorie de la compétitivité, une conception stricte de la stratégie, une méthode d'analyse et des règles de manœuvre.

### **Elaboration de la matrice**

Le BCG part du constat qu'une entreprise diversifiée ne peut raisonner sur ses activités prises indépendamment les unes des autres, elle doit avoir une vue globale. Pour cela le BCG propose d'analyser le portefeuille des produits en considérant deux dimensions qui sont purement quantitatives :

- **le taux de croissance du marché**
- **la part relative de l'entreprise sur le marché**

La première dimension permet à l'entreprise d'évaluer chacun des métiers retenus, chaque DAS, c'est ce que l'on appelle la valeur propre du métier, qui va aider prendre un certain nombre de mesures et de décisions d'engagement des ressources.

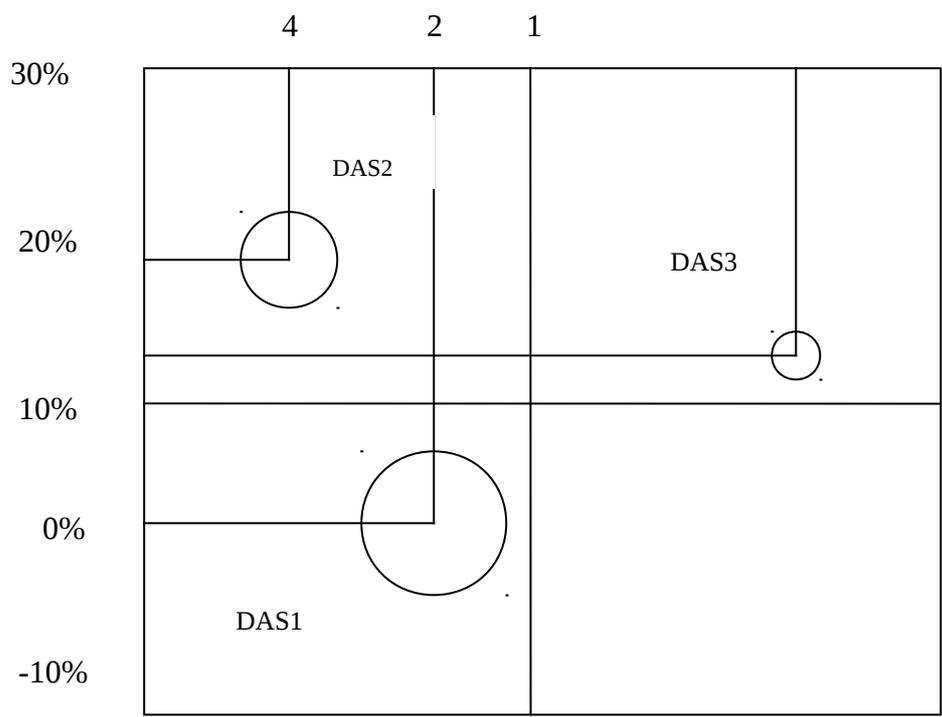
L'attrait du métier ne reposant que sur un seul critère : le taux de croissance, mais le BCG ne donne aucune indication sur comment évaluer ce taux.

La part relative du marché définit la position concurrentielle de l'entreprise par rapport au métier.

L'entreprise doit se demander quelle est sa position dans chacun des métiers ou des DAS, cette position est définie par la part relative du marché de l'entreprise sur le segment :

**PRM = part de marché de l'entreprise / part de marché de son principal concurrent**

Le critère de l'appréciation concurrentielle est fondé sur une certaine conception de l'entreprise compétitive. Le BCG considère que dans un monde concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas. La baisse des coûts provient d'un accroissement du volume de la production qu'on attribue à une plus forte expérience. Autrement dit, la compétitivité s'inscrit dans une logique en terme de volume – prix – profit. La matrice se représente généralement comme une grille à deux dimensions :



Part de marché relative



Vedettes	Dilemmes
Vaches à lait	Poids morts

**Commentaire de la matrice BCG :**

Les activités situées dans chaque quadrant de la matrice présentent des traits spécifiques en termes d'équilibre financier et de croissance :

- **Activités « vedettes »** : elles créent d'importantes liquidités mais requièrent en même temps beaucoup de ressources pour assurer le maintien de la position concurrentielle sur un marché en pleine croissance.
- **Activités « vaches à lait »** : elles produisent plus de liquidités qu'elles n'en exigent et permettent de financer d'autres activités ou DAS.
- **Activités « dilemmes »** : il s'agit d'opportunités insuffisamment exploitées, intéressantes en raison du taux de croissance du marché.
- **Activités « poids morts »** : elles constituent en quelque sorte des « pièges » à liquidités du fait du faible montant de liquidités créé et nécessaire au maintien des opérations.

### Préconisations stratégiques :

Les « vaches à lait » doivent être en nombre suffisant pour financer les « vedettes » et les « dilemmes » bien choisis qui deviendront des « vaches à lait », et peu de « poids morts » dont la liquidation n'affectera pas trop le chiffre d'affaires global.

Du positionnement de chaque activité dans la grille se déduisent des recommandations stratégiques qui devraient lui être appliquées : l'idée est simple, maintenir les « vaches à lait » sans y investir trop de ressources, et consolider avec celles – ci les « vedettes » et les dilemmes retenus puis rentabiliser au maximum les « poids morts » avant de se retirer sauf perspectives de marché en développement.

## 2- la matrice ADL

Pour apprécier la position compétitive de l'entreprise sur un DAS donné, la matrice ADL propose deux dimensions qui sont qualitatives :

- **le degré de maturité du secteur**
- **la position concurrentielle dans le DAS**

Pour apprécier l'intérêt d'un métier, il faut remettre en cause le taux de croissance du marché qui est très difficile à évaluer.

En fonction de chaque phase vont être précisés les caractéristiques financières, les armes concurrentielles et les moyens d'actions différentes.

Les premières phases sont très risquées financièrement alors que les dernières dégagent suffisamment de ressources financières importantes (plus de liquidité).

La deuxième dimension est déclinée en cinq niveaux qui peuvent être évalués en mesurant l'ensemble des atouts qualitatifs et quantitatifs que possède l'entreprise par rapport à ses concurrents.

L'ensemble des facteurs pris en compte fait l'objet d'une notation comparée entre le DAS et les concurrents, en tenant compte d'une pondération, une évaluation globale conduit à classer les DAS de l'entreprise sur une échelle à 5 positions distinctes :

- **la position dominante** : concerne les activités qui possèdent une grande supériorité en raison de leur nombre d'atouts. L'entreprise contrôle ses concurrents et dispose d'une marge de manœuvre importante.
- **La position forte** : celle qui concerne les DAS qui disposent des moyens d'actions importants. L'entreprise bénéficie d'une certaine indépendance d'action et sa position à long terme ne dépend que très peu des actions des concurrents.
- **La position favorable** : tout en possédant quelques forces, les activités de cette position sont malgré tout contraintes par les conditions créées par le leader du marché. L'entreprise possède des ressources et des compétences sur lesquelles elle peut s'appuyer pour améliorer sa position compétitive.



- l'engagement de toutes les ressources nécessaires de l'entreprise(dans le but d'investir pour créer des barrières à l'entrée, achetant des parts de marché..).
- **le développement sélectif** concerne les activités à positions concurrentielles moyennes voir faibles, l'objectif est d'essayer d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité (trouver une niche et développer sa protection, investir au minimum ou se retirer pas à pas).
  - **L'abandon** : une stratégie préférable surtout pour les activités à faible position concurrentielle ou déclinantes.

### **3- La matrice de Mc Kinsey**

La matrice de Mc Kinsey est une méthode classique d'analyse de portefeuille, elle est née de la collaboration entre la société Mc Kinsey et l'entreprise General Electric. Cette méthode propose le positionnement des DAS sur une grille à 9 cases reposant sur deux dimensions qualitatives :

- **l'attrait du secteur**
- **la force compétitive**

Son établissement requiert le repérage :

- des facteurs externes qui déterminent l'attrait du secteur auquel appartient un DAS ;
- celui des FCS dont le degré de maîtrise fonde la force concurrentielle de l'entreprise.

Chacune de ces dimensions est appréciée sur une échelle à trois positions :

### Attrait du secteur

		Elevé	Moyen	Faible
<b>F O R C E</b>  <b>C O M P E T I T I V E</b>	E	Investir et croître A	Croissance sélective A	Sélectivité B
	M	Croissance sélective A	Sélectivité B	Moissonner, désinvestir C
	F	Sélectivité B	Moissonner, désinvestir C	Moissonner, désinvestir C

L'application de la méthode peut être décomposée en huit étapes :

- **définition des facteurs internes et externes critiques**
- **l'évaluation des facteurs externes**
- **l'évaluation des facteurs internes**
- **positionnement du DAS sur la matrice**
- **prévision des tendances pour chaque facteur externe**
- **fixation de la position désirée de chaque facteur interne**
- **établissement de la position désirée de chaque DAS sur la matrice**
- **formulation des stratégies pour chaque activité.**

**Les prescriptions stratégiques**

Bien qu'il y ait trois couples en fonction de la valeur de l'activité et la position concurrentielle, la matrice renvoie à trois grands types d'orientations stratégiques :

- **Se développer dans les zones où la valeur de l'activité et la position concurrentielle sont intéressantes (zones A).**
- **Il faut se maintenir en rentabilisant dans les zones qui sont considérées comme des zones moyennes (zones B).**
- **Se retirer partiellement ou totalement des zones dites faibles (zones C).**

## **IV- L'analyse de l'avantage concurrentiel.**

### **1- Introduction**

A partir des années soixante dix, le ralentissement de la croissance économique et le développement considérable des échanges, ont contribué à une exacerbation de la concurrence dans les secteurs traditionnels et plus généralement une modification des règles du jeu concurrentiel.

Les modèles stratégiques existants viennent, d'une part, pour fournir aux dirigeants de l'entreprise, les concepts et les outils nécessaires pour comprendre le nouvel environnement concurrentiel et d'autre part pour proposer des stratégies adéquates. Dans ce contexte, **M. Porter** a proposé un modèle destiné à analyser les environnements concurrentiels complexes tout en offrant des outils pour formuler des stratégies efficaces quelque soit le secteur ou l'entreprise.

Ce modèle repose sur deux postulats :

- l'objectif final de l'entreprise est de dégager un bénéfice, pour le réaliser elle doit créer de la valeur à travers la production d'un bien et / ou d'un service.

Seulement cette valeur sera l'objet d'une dispute entre les entreprises d'un même secteur, chacune voulant accaparer la plus grande partie.

- la capacité de l'entreprise à créer de la valeur dépendra de l'avantage concurrentiel qu'elle aura su constituer et conserver dans son secteur d'activité en mettant en œuvre des stratégies de base.

Pour analyser cet avantage concurrentiel, M. Porter propose une démarche en 4 étapes :

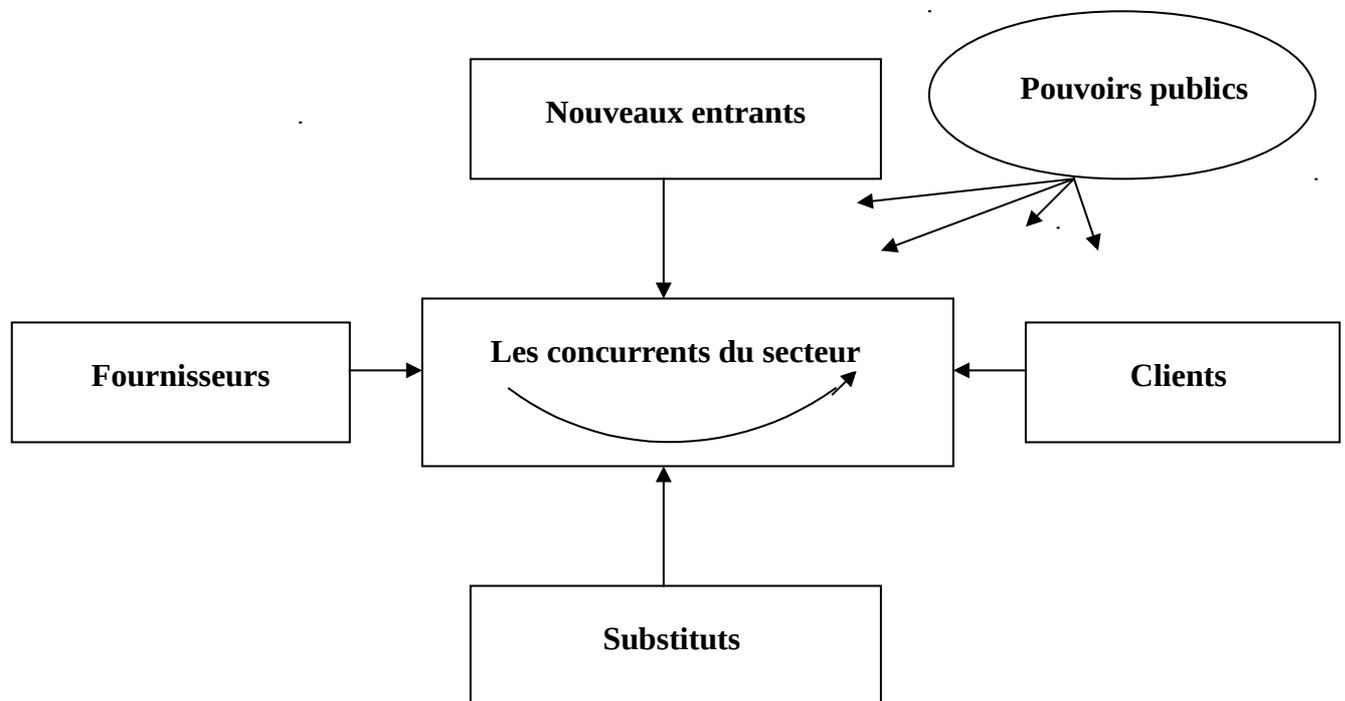
- l'analyse structurelle des secteurs
- L'analyse des groupes stratégiques
- L'analyse de la chaîne de valeur
- Définition des stratégies de réussite : stratégies génériques

### **2- L'analyse structurelle des secteurs**

Le secteur est défini, selon Porter, comme un groupe d'entreprises fabriquant des produits étroitement substituables. L'analyse de sa structure revient à déterminer les facteurs qui influent sur ses règles de fonctionnement.

Dans ce contexte, M. Porter identifie 5 forces qui régissent le jeu concurrentiel et détermine en définitive sa rentabilité. Il s'agit d'identifier les pressions qui sont exercées sur chacune de ces forces, de les hiérarchiser en fonction de l'intensité que chacune d'elles exerce sur le secteur et d'envisager des stratégies d'adaptation et d'amélioration des règles du jeu concurrentiel en sa faveur.

Le schéma suivant résume ces 5 forces concurrentielles sous le nom de la « **rivalité élargie** » de **M. Porter ou l'intensité concurrentielle** du secteur.



#### **a- la menace de nouveaux entrants**

Cette menace dépend généralement des barrières à l'entrée d'un secteur et de la réaction des entreprises déjà installées dans le secteur. En principe, la pression des nouveaux entrants sera d'autant plus faible que les barrières à l'entrée seront élevées et la réaction des entreprises dissuasive.

Parmi les obstacles à l'entrée, on peut citer, à titre d'exemple :

- **les économies d'échelle**
- **la différenciation des produits**
- **l'accès aux circuits de distribution**
- **les coûts de transfert**
- **les barrières juridiques et réglementaires**

#### **b- la menace des produits de substitution**

Les entreprises présentes dans un secteur sont toutes confrontées à la concurrence d'autres entreprises venant d'autres secteurs et pouvant offrir des prestations identiques.

Concrètement, elles offrent des produits qui ont les mêmes fonctions pour satisfaire les mêmes besoins des clients. Ces entreprises sont généralement dotées d'une technologie différente et sont aussi capables d'offrir des ratios meilleurs en termes de valeur / prix, ou coût/efficacité aux clients et par conséquent, ces entreprises contraignent celles qui sont déjà établies dans le secteur.

### **c- le pouvoir de négociation des clients**

Ce pouvoir s'analyse en terme de degré de dépendance d'une entreprise vis à vis de son client. Ce degré s'apprécie au regard d'un certain nombre de critères tels le degré de concentration, lorsqu'il est important, il donne au client un pouvoir de négociation élevé. Si en plus le secteur est caractérisé par la présence des coûts fixes importants, le pouvoir des clients peut être immense car l'enjeu pour les entreprises est d'utiliser pleinement leur capacité pour amortir les coûts fixes.

D'autres critères sont aussi importants tels : les produits indifférenciés, la faiblesse des coûts de transfert et la possibilité du client de s'intégrer dans le secteur en amont.

### **d- le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Il faut analyser le pouvoir des entreprises selon qu'elles sont fournisseurs de technologies, de composants, de services, leur influence sera différente.

Par l'augmentation de leurs prix ou par la baisse de la qualité de leurs produits, les fournisseurs peuvent, si certaines conditions sont réunies, regagner sur la rentabilité du secteur analysé. Ces conditions se rapprochent de celles qui définissent le pouvoir de négociation des clients. Le pouvoir sera, en effet proportionné à la concentration des fournisseurs. Plus le secteur fournisseurs est concentré plus l'influence qu'il peut exercer sur le prix sera important.

Le pouvoir est aussi proportionné à l'unicité des produits vendus. Comme pour les clients, l'existence des produits de remplacement où la faible des produits, réduit leur pouvoir du marché. Pour empêcher que leurs clients puissent facilement passer d'un secteur à un autre pour s'approvisionner, les fournisseurs vont créer un coût de changement « switching cost » C'est à dire un coût fixe que devra supporter l'acheteur pour changer de fournisseurs.

### **e- l'intensité de la rivalité entre les firmes du secteur.**

La rivalité entre les entreprises déjà installées sera vive si le secteur est soumis à de fortes pressions de la part des clients, fournisseurs, nouveaux entrants et des produits de remplacement. A ce facteur externe, il faut ajouter des facteurs internes qui vont exacerber encore plus la concurrence ou éventuellement renforcer les protections du secteur vis à vis de la concurrence. Ces facteurs d'intensification de la concurrence vont dépendre :

#### **- de la dynamique de l'offre et de la demande**

Un taux de croissance fort se traduit souvent par un attrait du secteur. Mais une entreprise dans ce contexte peut espérer gagner de la part de marché sur la croissance du secteur. En revanche, un faible taux de croissance conduit à une lutte acharnée de chaque entreprise pour accroître ses parts de marché, puisque dans un tel contexte, l'entreprise ne peut progresser qu'en prenant des parts de marché de ses concurrents.

#### **- la structure du marché**

Le nombre et la taille relative dans la concurrence fournissent une information utile pour apprécier les formes que peut prendre la compétition entre les entreprises dans un secteur. La théorie économique, nous enseigne en effet qu'il existe plusieurs structures de marchés possibles. Selon la structure du marché, la concurrence va être différente.

Dans un marché de CPP, aucune entreprise n'est en mesure d'influencer le prix. Ce dernier est déterminé par la force impersonnelle du marché, et les entreprises ne peuvent fixer que leurs quantités. La concurrence sur ce type de marché est donc très élevée.

Dans un marché oligopolistique, on constate l'existence d'un petit nombre de producteurs proposant des produits qui sont de proches substituts. La concurrence peut être très élevée, cela dépend de la règle de fonctionnement de cet oligopole : chaque entreprise n'a pas intérêt à ignorer sans risque les manœuvres stratégiques des autres entreprises.

Il y a deux réponses possibles à l'action de la concurrence :

- soit on suit la même stratégie que le concurrent (concurrence mimétique) ;
- soit on le menace de représailles pour essayer de l'affaiblir.

Dans un monopole la concurrence disparaît. Dans cette situation de marché, il existe un seul offreur qui dispose d'une très grande marge de manœuvre pour fixer son prix (price maker).

Dans un marché de concurrence monopolistique il existe un grand nombre d'offeurs (concurrence) mais en même temps ces offreurs ont la possibilité de différencier leurs produits. Le vendeur peut alors exercer un quasi – monopole, puisque le produit est consommé comme unique et de ce fait avoir une marge de manœuvre très élevée pour fixer son prix.

#### - **l'absence des différenciations de produits**

Cette absence rend les consommateurs très sensibles aux prix, donc cela exacerbe la concurrence. L'intensité de la rivalité entre les entreprises sera encore plus forte si le secteur présente des coûts fixes élevés ou des stocks importants. Dans ce cas de figure, tous les concurrents veulent écouler leur excédent ce qui déclenche une guerre de prix.

#### - **des concurrents différents et diversifiés**

Ils peuvent aussi contribuer à déstabiliser le secteur et renforcer la concurrence, soit parce qu'ils peuvent jouer sur des arguments différents de ceux des entreprises déjà installées, soit parce qu'ils peuvent jouer sur des interconnexions avec leurs autres activités. En fait, la diversité des concurrents est un facteur d'exacerbation de la concurrence parce qu'ils évoluent dans un environnement concurrentiel différent et ont des objectifs stratégiques différents.

#### - **l'importance des barrières à la sortie d'un secteur**

Les obstacles à la sortie peuvent contraindre les entreprises à rester dans un secteur malgré une rentabilité faible voir négative de leurs investissements. Ces obstacles sont liés au coût de désengagement trop élevé du secteur (acquisitions trop spécialisées, actifs trop faibles...). On peut avoir des obstacles de nature réglementaire comme par exemple les restrictions gouvernementales pour des raisons liées à l'emploi, l'infrastructure ...

Ce type d'analyse nous ramène à une appréhension très large de la dynamique concurrentielle. Mais cette analyse reste trop générale, le plus souvent un secteur se compose d'une diversité de segments qui ne se subissent pas la concurrence de la même manière ni avec la même intensité.

Cela conduit à scinder le secteur en unités homogènes appelées « **les groupes stratégiques** ».

### **3- l'analyse des groupes stratégique**

#### **a- le concept de groupe stratégique**

Cette analyse permet d'expliquer finement l'espace concurrentiel de l'entreprise et de répondre à la question, pourquoi dans un même secteur, certaines entreprises ont toujours une rentabilité meilleure que d'autres ?

L'hypothèse la plus probable est que toutes les entreprises d'un secteur ne mettent pas en œuvre la même stratégie : certaines entreprises offrent des produits de qualité, d'autres vont s'intégrer verticalement et d'autres vont jouer sur la dimension internationale. Les entreprises ne sont donc pas en concurrence systématique les unes avec les autres dans un même secteur, mais plutôt sur des segments de marché.

Sur chacun de ces segments, on peut définir un ensemble d'entreprises qui présentent des similitudes dans leurs stratégies d'offre et cela s'appelle un **groupe stratégique**.

**Un groupe stratégique est un ensemble d'entreprises dont les stratégies d'offre sont identiques.**

Pour l'identifier, il faut déterminer les dimensions stratégiques sur lesquelles s'ordonnent les compétences des entreprises. Ces dimensions ont été énumérées par M. Porter dans le tableau suivant et qui impliquent la nature et les modalités de la concurrence entre les entreprises d'un secteur donné.

#### **Les dimensions des stratégies compétitives**

- la diversité des produits ou des services
- l'extension géographique
- le nombre de segments de marché couverts
- le choix des canaux de distribution
- le niveau de la qualité
- le nombre de marques
- les efforts en marketing (présence publicitaire, taille de la force de vente)
- le niveau technologique (leader, imitateur)
- les capacités de R&D
- choix de l'intégration verticale
- choix des stratégies de coût
- niveau de service
- politique des prix
- niveau d'endettement
- relations avec les groupes d'influence (investisseurs, Etat...)
- la taille...

#### **b- la carte : un outil précieux d'analyse stratégique**

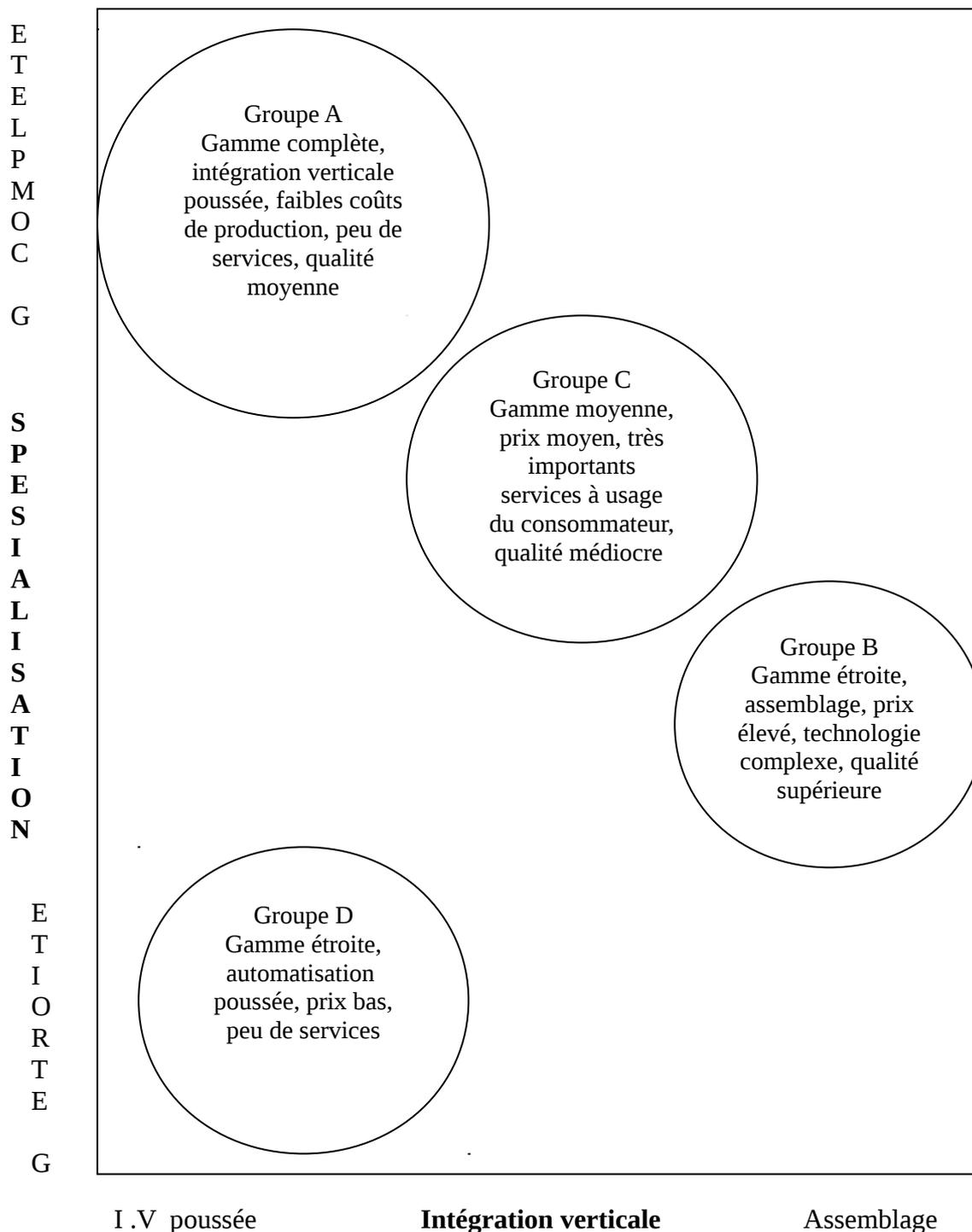
La carte est une représentation graphique qui permet de repérer les entreprises ayant retenu les mêmes options stratégiques.

Ainsi, un secteur d'activité ne pourrait avoir qu'un seul groupe stratégique si toutes les entreprises adoptent la même stratégie. A l'opposé, chaque entreprise pourrait représenter un groupe stratégique à elle seule si toutes les entreprises du secteur n'ont aucune similitude comportementale.

En règle générale, un secteur comprend un petit nombre de groupes d'entreprises qui adoptent des stratégies voisines. Les dimensions des stratégies compétitives sont nombreuses, on ne peut retenir que 2 ou 3 dimensions stratégiques pour identifier les groupes.

**Exemple de carte : carte des groupes stratégiques dans un secteur hypothétique (M. Porter 1982)**

**Les dimensions à retenir : intégration verticale et le degré de spécialisation**



La carte constitue un outil d'analyses pour deux raisons :

- elle décrit les stratégies des concurrents en identifiant les dimensions stratégiques qui caractérisent le secteur et en évaluant les positions des différents concurrents
- elle permet de distinguer deux niveaux de concurrence : la concurrence intra – groupe à laquelle se livrent les entreprises d'un même ensemble et la concurrence inter – groupes qui dépend des mouvements stratégiques qu'opèrent les entreprises désireuses d'évoluer sur la carte.

A ce stade de l'analyse on constate que l'entreprise a une idée précise sur les intervenants de son secteur et elle peut déterminer dans quel groupe stratégique doit se situer. Cependant, pour déterminer la stratégie qui lui permettra de surclasser ses concurrents au sein du groupe stratégique ou pour se protéger d'autres entreprises susceptibles de vouloir pénétrer son groupe stratégique, elle lui reste une dernière étape : celle de l'analyse de sa **chaîne de valeur**.

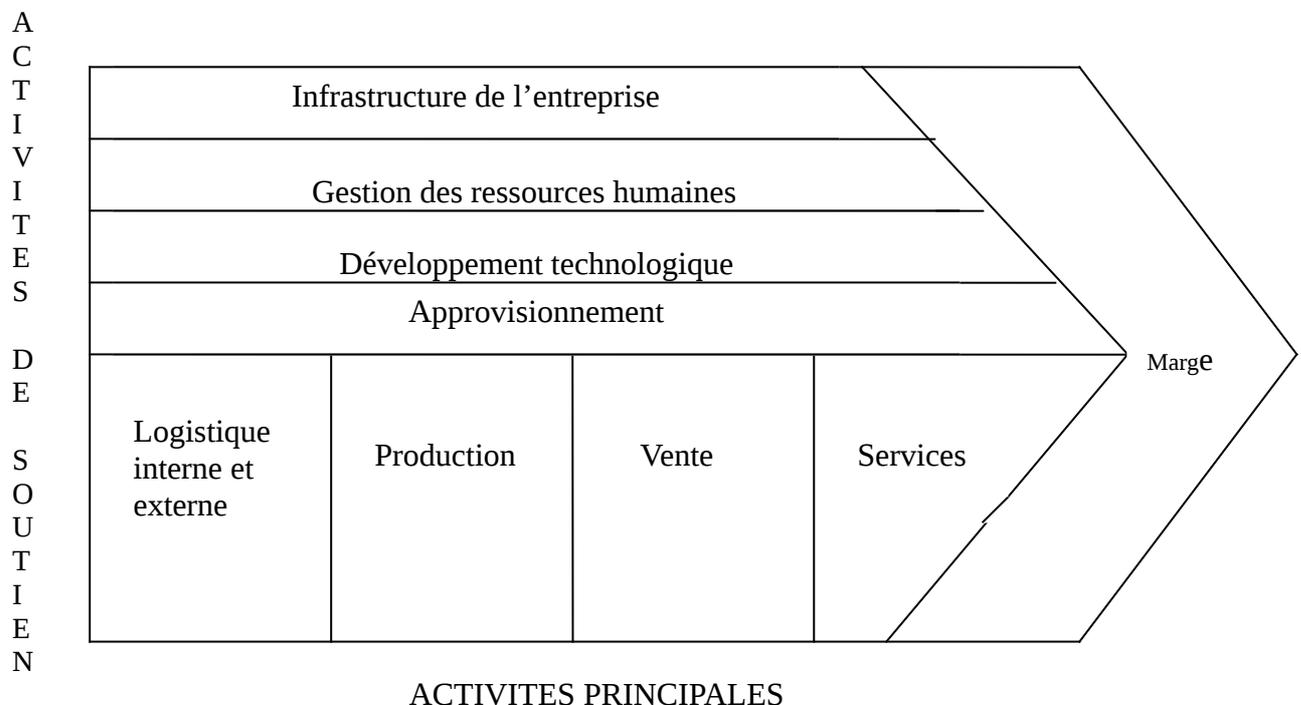
#### 4- La chaîne de valeur

De ce qui précède, on peut admettre que l'analyse prônée par Porter était destinée à comprendre le secteur d'activité de l'entreprise et aussi le groupe stratégique auquel elle appartient afin de déterminer la stratégie la plus efficace à long terme. Cependant, les stratégies gagnantes dépendent aussi de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. La création de la valeur par l'entreprise est fonction à la fois des ressources dont elle dispose, mais aussi de la façon dont celle-ci s'impose dans la concurrence.

L'avantage concurrentiel provient alors de plusieurs activités qu'une entreprise réalise pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. Il provient aussi des interactions entre ces activités ; pour analyser toutes ces sources, il convient d'utiliser un outil d'analyse indispensable : la chaîne de valeur de M. Porter.

##### a- définition

La chaîne de valeur décompose l'entreprise en activités pertinentes dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. M. Porter estime qu'une entreprise est constituée d'un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et commercialiser ses produits ou services. Selon lui, la richesse de l'entreprise « la valeur qu'elle crée » dépend de la bonne adéquation des différents compartiments dont on propose le schéma suivant :



D'après le schéma ci-dessus M. Porter a proposé un classement autour de neuf activités « types » créatrices de valeur, il distingue :

- les activités principales qui impliquent la création matérielle et la vente du produit, analysables en cinq grandes activités
  - 1- la logistique interne
  - 2- la production
  - 3- la logistique externe ou commerciale
  - 4- la commercialisation et la vente
  - 5- les services liés au produit
- les activités de soutien
  - 1- les achats
  - 2- R&D
  - 3- La gestion des ressources humaines
  - 4- L'infrastructure

L'analyse détaillée des coûts d'activités permet d'identifier les arguments stratégiques utilisés (différenciation ou coût) ainsi que d'évaluer les possibilités de créer une différenciation ou de réduire les coûts. Elle met en évidence les métiers dans lesquels excelle l'entreprise et qui peuvent alors constituer des points d'ancrage pour le développement de nouvelles stratégies.

## **2- la chaîne de valeur et avantage concurrentiel**

La chaîne de valeur permet de déterminer l'avantage concurrentiel. Cela nécessite une démarche à trois niveaux :

- l'analyse des différents maillons de la chaîne ;
- l'analyse de leurs inter – connexions ;
- l'analyse de la coordination externe de la chaîne de valeur avec celle des partenaires, fournisseurs et / ou clients.

Le premier niveau de l'analyse est d'optimiser chaque fonction élémentaire de la chaîne (faire mieux que les concurrents au niveau des coûts, faire valoir le produit en fidélisant les clients...). Selon Porter, une optimisation générale est très difficile à réaliser : l'entreprise doit mettre l'accent sur les fonctions clés qu'elle maîtrise le plus (peut être la technologie, le marketing, la distribution...).

La coordination interne de la chaîne renvoie à la notion de synergie : se focaliser sur la recherche de synergies entre les différents maillons de la chaîne de valeur, c'est à dire sur les liens entre les fonctions élémentaires. L'objectif est d'amener les différentes fonctions à collaborer le plus efficacement possible entre elles. L'inter – connexion peut être tangible, il s'agit de partager des moyens matériels entre les unités tels que : la technologie, les canaux de distribution et d'autres facteurs communs. Tandis que l'inter – connexion intangible est une liaison basée sur d'autres aspects tels que : le type de clients, la relation établie avec les pouvoirs publics, le type d'achat... Dans ce cas, les fonctions élémentaires peuvent partager un savoir – faire de gestion ou de règles de comportements d'une chaîne de valeur à l'autre. Il faut aussi s'appuyer sur une coordination externe plus efficace avec les différents partenaires en amont et en aval (exemple : le juste à temps).

## **V- les grandes options stratégiques**

Selon que l'entreprise vise tout le marché potentiel ou pas, selon que l'avantage mis en avant est le coût ou pas, M. Porter distingue trois grandes stratégies de base adaptées aux cinq forces concurrentielles et qui permettent à une entreprise de surclasser les autres entreprises d'un secteur.

## AVANTAGE CONCURRENTIEL

<b>C I B L E</b>		<b>Perception de la différence</b>	<b>Avantage de coût</b>
	<b>S T R A T I G I Q U E</b>	L'ensem ble du secteur	<b>Stratégie de différenciation</b>
	Un segment de marché	<b>Stratégie de focalisation</b>	
		Avec différenciation	Avec recherche de faibles coûts

Si l'on retient la logique fondamentale du découpage de l'environnement et des activités de l'entreprise en segments stratégiques, les différents choix de portefeuille sont faciles à présenter : Spécialisation, diversification, reconversion, élagage, recentrage...

### 1- la stratégie de domination par les coûts

Ce type de stratégie est devenu de plus en plus commun au cours des années soixante dix à cause de la domination du concept d'effet d'expérience et consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts. Cette stratégie nécessite le recours à des méthodes efficaces qui permettent d'assurer des réductions des coûts comme par exemple : le contrôle des coûts, la volonté d'éliminer les comptes de clients douteux, une minimisation des coûts dans les domaines d'innovation de vente et de publicité...

Cette stratégie permet à l'entreprise de se défendre face à une concurrence très acharnée dans la mesure où elle parvient à une situation où ses coûts sont réduits et obtient donc des profits supérieurs au profit moyen de la concurrence. Cette stratégie défend l'entreprise contre des clients puissants, car un client ne peut exercer son pouvoir sur la concurrence que dans l'objectif d'obtenir une baisse de prix.

Une structure de coûts faibles permet aussi de défendre l'entreprise contre les fournisseurs puissants, car elle permet d'augmenter le degré de flexibilité lorsqu'il s'agit de faire face à une augmentation des coûts de facteurs de production. Lorsque l'entreprise maîtrise bien sa relation avec les fournisseurs dans l'objectif de réduire ses coûts, elle empêche d'autres concurrents à entrer dans le secteur (les obstacles à l'entrée).

Enfin, une stratégie de domination par les coûts assure à l'entreprise une position favorable par rapport aux produits voisins.

En résumé, une stratégie de domination par les coûts permet à l'entreprise de se défendre contre les cinq forces de la concurrence et exige souvent une forte part de marché relative ou d'autres avantages tels que par exemple un accès favorable aux matières premières.

## **2- La stratégie de différenciation**

Cette stratégie consiste en une différenciation du produit ou du service offert par l'entreprise, son objectif est la création d'un caractère unique qui doit être perçu par les clients au niveau de l'ensemble du secteur. Pour réussir une stratégie de différenciation, plusieurs démarches sont possibles à envisager :

- développement de l'image de marque de l'entreprise ;
- développement de la technologie ;
- présentation ou l'apparence extérieure du produit ;
- Services annexes.

Il faut noter qu'une stratégie de différenciation ne permet pas à une entreprise de négliger les coûts, seulement que le coût ne représente plus un objectif stratégique essentiel. Cette stratégie permet à l'entreprise de se protéger contre les cinq forces de la concurrence à cause de la fidélité des clients envers la marque et qui sont moins sensibles à l'égard du prix qui en résulte. La différenciation assure des parts de marché importantes qui permettent de se défendre contre les fournisseurs puissants et les produits de remplacement qui ne disposent d'aucun caractère distinctif.

## **3- la stratégie de concentration**

La stratégie de concentration appelée aussi stratégie de focalisation consiste à se focaliser sur un groupe de clients particuliers, sur un segment de la gamme de produits, sur un marché géographique. Cette stratégie s'organise autour d'une cible particulière à laquelle on s'efforce de procurer un très bon service. Elle repose sur l'idée que l'entreprise est capable de satisfaire les besoins de sa cible stratégique, ou en consommant moins de ressources que les concurrents qui opèrent dans un domaine plus large. Il en résulte que l'entreprise parvient soit à une différenciation parce qu'elle satisfait au mieux les besoins de la cible, soit à des coûts faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois.

L'entreprise qui fait réussir une stratégie de focalisation peut réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur. La concentration de l'activité signifie que l'entreprise est dans une situation de faible coût par rapport à sa cible stratégique ou qu'elle est très différenciée ou les deux à la fois. Ces différentes situations protègent l'entreprise contre les cinq forces de la concurrence. On peut faire le recours à une stratégie de concentration pour choisir des activités moins vulnérables à des produits de remplacement ou des activités pour lesquelles les concurrents sont les plus faibles.

## **4- la stratégie de spécialisation**

La stratégie de spécialisation consiste à assurer le développement à long terme de l'entreprise dans le cadre de son métier principal, à partir des compétences distinctives qu'elle a réunies. Il s'agit donc de la stratégie de refus de la diversification. Elle correspond à mettre en avant une logique industrielle (au sens large) et économique, et à rejeter la logique de portefeuille.

L'entreprise, dans le cadre de cette stratégie cherche à développer, les produits/marchés qui sont pertinents par rapport à ses compétences distinctives. Elle correspond donc à la primauté du métier dans les choix stratégiques.

Les modalités de la stratégie de spécialisation sont diverses : la spécialisation peut se faire soit par approfondissement ou extension des lignes de produits, soit par extension des zones géographiques de développement. L'essentiel que ses mouvements stratégiques soient

compatibles avec les compétences distinctives de l'entreprise, tant dans le domaine de la production que dans celui de la commercialisation ou dans celui de la gestion.

Les prédictions de la stratégie de spécialisation peuvent être résumées ainsi :

- **les ressources limitées**
- **l'indépendance**
- **effet d'expérience et d'apprentissage très fort**
- **forte élasticité – prix de la demande**
- **important marché potentiel pour l'entreprise**
- **rythme élevé d'innovation technologique dans le métier principal**
- **un taux de croissance élevé dans l'activité de base**
- **faible menace des produits de substitution**
- **isolement stratégique du métier.**

#### 5- la stratégie de diversification

La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à demeurer dans un domaine d'activité stratégique. Lorsque l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité stratégique, elle est supposée se diversifier.

En fait, l'importance de la diversification doit être appréciée au regard du changement de métier résultant de la nouvelle activité. Lorsque le changement est limité, on peut parler de la diversification marketing. En revanche, quand le changement de métier requiert l'apprentissage de très nombreuses compétences, il faut parler de diversification stratégique. Plus le changement de métier est important, plus les compétences à acquérir sont nombreuses, plus le temps d'apprentissage par l'entreprise des spécificités du nouveau domaine est grand. Les risques pris par l'entreprise qui se diversifie sont probablement d'autant plus importants qu'elle s'éloigne de son métier principal.

Les objectifs de la diversification de l'entreprise sont nombreux :

- **gestion de portefeuille d'activités**
- **valorisation de compétences distinctives**
- **recherche de synergies**
- **investissement de ressources excédentaires**
- **constitution d'avantage concurrentiel**
- Les axes de diversification peuvent être résumés dans le tableau d'I. ANSOFF suivant :

<b>Produit Marché</b>	<b>Actuel</b>	<b>Nouveau</b>
<b>Actuel</b>	<b>Spécialisation</b>	<b>Diversification produit</b>
<b>Nouveau</b>	<b>Diversification marché</b>	<b>Diversification totale</b>

D'après ce tableau, on constate que l'entreprise a trois voies stratégiques de diversification :

- la stratégie de diversification du produit
- la stratégie de diversification du marché
- la stratégie de diversification totale