

L'Analyse Externe de L'Entreprise

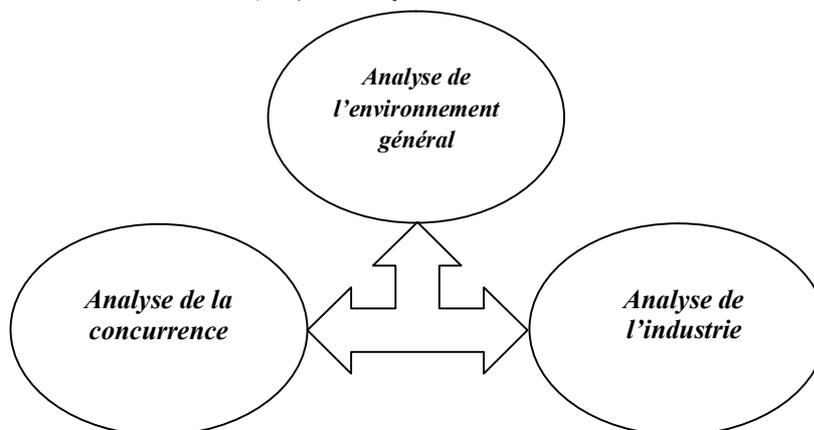
▪ *L'étude de l'environnement :*

« Il faut d'abord comprendre les conditions de la lutte concurrentielle et pour cela procéder à l'étude de l'environnement. Chaque secteur économique possède ses propres caractéristiques qui expliquent les conditions de la lutte concurrentielle ». ³²

L'environnement est ce qui donne aux organisations les moyens de leur survie. ³³

Les caractéristiques de l'environnement influencent considérablement la structure de l'entreprise. L'entreprise doit donc ajuster sa structure en fonction de son environnement. Celle-ci doit permettre d'absorber les changements du milieu pour adapter son fonctionnement en conséquence. Si tel n'est le cas, la firme prend le risque de voir sa performance décliner. ³⁴ Il est donc vital pour les managers d'analyser leur environnement, afin d'anticiper -si possible- d'influencer ses évolutions. Donc on va présenter les outils permettant de comprendre l'environnement d'une organisation, que nous subdiviseront en « strates » successives comme le montre le schéma suivant :

Schéma n° (1-6) : Analyse externe



Source : Nathalie Gardes, op.cit, consulté le 15/1/2010.

³² Gérard Garibaldi, *l'analyse stratégique « comment concevoir les choix stratégiques en situation concurrentielle »*, éd d'Organisation, France, 3^{ème} Edition, 2001, p.138.

³³ Gerry Johnson, et autres, op.cit, p.61.

³⁴ Richard Soparnot, *organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, Paris, 2006, pp.69-70.

➤ ***Le macro-environnement :***

Constitue la strate environnementale la plus générale. Il s'agit des facteurs globaux qui – dans une plus ou moins large mesure – ont un impact pratiquement sur toutes les organisations. Cette analyse a pour objectif d'identifier les *variables pivot*, de manière à construire des scénarios, c'est-à-dire la manière dont la stratégie devrait évoluer en fonction des évolutions *possibles* de l'environnement.

➤ ***L'analyse de l'industrie ou le secteur :***

Est définie par un ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services : par exemple l'automobile, la banque, les télécoms, etc. l'analyse *des 5(+1) forces de la concurrence* permet de comprendre la dynamique concurrentielle au sein d'une industrie ou un secteur, au travers de l'identification et de la hiérarchisation des facteurs clés de succès. Donc on va examiner le poids du secteur dans le succès ou l'échec des entreprises.

➤ ***L'analyse intra- secteur :***

Constitue la strate environnementale la plus proche de l'organisation. Dans la plupart des industries, on rencontre des organisations présentant des caractéristiques distinctes qui leurs permettent de se concurrencer sur des bases différentes. Le concept de *groupe stratégiques* consiste à établir la cartographie des organisations présentes dans une industrie (secteur) répartie selon les similaires 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.³⁵

1. Le macro environnement :

• ***L'analyse PESTEL^A :***

Le modèle Pestel classe les grandes tendances de l'environnement ou facteurs d'évolution en six grandes catégories.³⁶

³⁵ Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp .61-62.

^A PESTEL, P : Politique, E : Economique, S : Socioculturel et démographique, T : Technologique, E : Environnemental, L : Légale et réglementation.

³⁶ Michel SION, op.cit, p.12.

Tableau n° 01 : Exemples de facteurs d'influence

<i>Facteurs politiques</i>	<i>Facteurs économiques</i>
<i>a.</i> Stabilité des Etats.	<i>e.</i> Evolution du PIB.
<i>b.</i> Fiscalité.	<i>f.</i> Taux d'inflation.
<i>c.</i> Accord internationaux sur le commerce extérieur.	<i>g.</i> Taux d'intérêt
<i>d.</i> Contrôle des monopoles de fait.	<i>h.</i> Internalisation des marchés et des entreprises
	<i>i.</i> Cours des matières premières
<i>Facteurs socioculturels et démographiques</i>	<i>Facteurs technologiques</i>
<i>j.</i> Vieillesse de la population	<i>m.</i> Diffusion de l'internet haut débit
<i>k.</i> Niveaux d'instruction	<i>n.</i> Investissement en recherche et développement
<i>l.</i> Internalisation des besoins des consommateurs.	<i>o.</i> Rapidité des transferts technologiques.
<i>Facteurs environnementaux</i>	<i>Facteurs légaux et réglementaire</i>
<i>p.</i> Obligation de retraitement des déchets	<i>r.</i> Normes réglementaires et d'hygiène et de sécurité.
<i>q.</i> Incitation à l'utilisation d'énergie renouvelable.	

Source : Michel SION, op.cit, p.13.

Pour les managers, il est important d'analyser comment ces différents facteurs évoluent et quel sera leur impact sur l'organisation. Afin d'éviter une surabondance de détails, il est nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier *les variables pivots*, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. Les variables pivots varient d'une industrie à l'autre. Le commerce de détail est ainsi avant tout concerné par l'évolution des goûts et des comportements des consommateurs locaux. A l'inverse un constructeur informatique sera particulièrement sensible aux développements technologiques qui peuvent accélérer l'obsolescence de certains produits. Grâce à l'identification des variables pivot, les managers peuvent se focaliser sur les éléments décisifs de l'analyse PESTEL, ceux qu'ils doivent traiter en priorité.

- ***La construction des scénarios :***

Lorsque l'évolution de l'environnement est particulièrement incertaine du fait de combinaison d'une grande complexité et d'une turbulence élevée, il peut devenir impossible – voir dangereux – de construire une vision unique de l'influence des variables pivot. La construction

des scénarios permet d'envisager plusieurs possibilités, tout en aidant les managers à ne pas se fermer d'éventuelles alternatives.³⁷ *Un scénario* est une description d'un futur possible.³⁸ Même si les scénarios sont généralement obtenus en extrapolant les variables pivots issues d'une analyse PESTEL, ils ne se résultent pas à une simple prévision de l'évolution de l'environnement.

La planification par scénarios n'a pas pour objet de prévoir l'imprévisible, mais d'envisager de multiples futures plausibles. L'explication et la discussion de ses scénarios améliorent l'apprentissage organisationnel en attirant l'attention des managers sur la hiérarchisation des forces environnementales. Les managers peuvent alors élaborer et évaluer des stratégies pertinentes pour chacun des scénarios, puis suivre avec attention l'évolution effective de l'environnement afin de déterminer laquelle de ces stratégies peut être adoptée et dans quelle mesure elle doit éventuellement être ajustée.

Peu importe si *in fine* les scénarios ne se réalisent pas : l'intérêt de la démarche réside en fait dans le processus d'exploration et l'analyse, pas dans les plans obtenus. et il ne s'agit pas de prédire quel scénario va effectivement se réaliser, ni d'attribuer une probabilité chiffrée à chacun, car non seulement cela limiterait la discussion et l'apprentissage, mais aussi cela donnerait à la méthode une pseudo-rigueur scientifique qui peut se révéler trompeuse.³⁹

2. L'analyse de l'industrie :

La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par là-même sur les stratégies que les entreprises du secteur vont formuler. Etudier un secteur économique va donc consister à lister, puis à analyser les facteurs structurants du secteur, afin de comprendre les influences réelles qui jouent et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur. En effet, toutes les entreprises appartenant à un même secteur subissent les mêmes influences et c'est de leur capacité à évoluer dans cet environnement que vont dépendre leurs succès ou leurs échecs. En conséquence, l'examen du secteur va débiter par l'étude de l'intensité des forces qui structure un secteur économique et donc définissent les conditions de la concurrence dans ce secteur.⁴⁰

³⁷ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.64.

³⁸ A. Caillat et autres, op.cit, p.252.

³⁹ Gerry Johnson et autres, op.cit, p .65.

³³ Gérard Garibaldi, op.cit, p .142.

- *Analyse des forces concurrentielles*
- *Le modèle des 5(+1) force de la concurrence :*

La notion de la 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 terme relatifs.⁴¹ M. Porter caractérise l'intensité concurrentielle d'un secteur à partir de 5 forces sur les quelles chaque concurrent peut s'appuyer pour renforcer sa position.⁴² Plus l'intensité de ces forces est élevée, moins l'industrie est attractive : la concurrence y sera trop forte pour pouvoir espérer dégager des profits acceptables. Même si porter ne l'a pas incluse dans son modèle originale, une sixième force a été ajoutée ultérieurement : *le rôle de l'état* qui en effet capables de réduire ou d'accroître l'avantage concurrentiel des organisations. Il est important de souligner que le modèle des 5(+1) forces doit être utilisé au niveau d'un *domaine d'activité stratégique* ou DAS et non à celui de l'organisation dans son ensemble. En effet, une organisation inclut généralement plusieurs activités : chacune des activités constitue un DAS, dans lequel l'impact des forces de la concurrence peut être différent. Lorsqu'une organisation est présente sur plusieurs DAS, l'analyse des 5(+1) forces doit être menée pour chacun d'entre eux.⁴³

- ***La menace des entrants potentiels*** : Les nouveaux entrants peuvent exercer des pressions sur l'industrie en créant de nouvelles capacités voire de nouvelles règles du jeu. Ils peuvent entraîner l'érosion des marges dans le secteur soit en favorisant la guerre de prix soit en provoquant une augmentation des couts, les nouveaux entrants ont tendance à modifier les formes de la concurrence dans le secteur. Evaluer la pression exercée par ces nouveaux entrants potentiels conduit à cerner deux éléments : d'abord les barrières à l'entrée dans le secteur. Est-il facile ou couteux de s'installer ? en second lieu, l'attrait de l'industrie et les réactions probables des entreprises présentes. Est-il rentable ou risqué, à terme, de s'installer?⁴⁴
- cependant, les sources d'obstacles à l'entrée pour les nouveaux entrants peuvent être :
 - a. les économies d'échelle : l'entrée est difficile parce qu'il faut démarrer immédiatement à grand échelle.
 - b. la différenciation des produits : elle crée une bonne image de marque et fidélise la clientèle des entreprises déjà implantés, ce qui oblige le nouveau venu à de lourdes

⁴¹ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.69.

⁴² A. Caillat, op.cit, p.148.

⁴³ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.69.

⁴⁴ Tugrul Atamer et Roland Calori, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, éd Dunod, Paris, 2^{ème} édition, 2003, pp.127-126.

dépenses pour créer son image et attirer le client

- c. les besoins en capitaux pour financer des publicités, des dépenses en recherche & développement, des installations massives ou accorder des crédits aux clients.⁴⁵

On peut également se protéger des entrants potentiels en utilisant diverses *tactiques* :

- *La différenciation* : consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente de celle des concurrents, soit plus élaborée et plus chère, soit y plus simple et meilleur marché. Une différenciation réussie peut protéger de l'intrusion de nouveaux entrants car elle renforce la loyauté des clients.
 - *La prolifération* On peut recourir à la *prolifération dans le temps* en renouvelant très fréquemment les produits, ce qui contraint les nouveaux entrants à adopter le même rythme d'obsolescence. Les fabricants de micro-ordinateurs ou de téléphonie grand public utilisent souvent cette approche, chaque génération de produit ayant une durée de vie de seulement quelques mois.⁴⁶
- ***Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs :***

Le pouvoir de négociation des clients et celui des fournisseurs relèvent de la même analyse. Clients et fournisseurs influent sur la rentabilité du secteur en cherchant à capter à leur profit une partie de la marge des entreprises qui y sont présentes. Le principal facteur qui détermine le pouvoir de négociation est le *degré de concentration des clients et des fournisseurs* du secteur. Plus le nombre de clients ou de fournisseurs sur un marché est faible, plus leur pouvoir de négociation est élevé.

Outre leur faible nombre, les principaux facteurs renforçant le pouvoir de négociation des fournisseurs sont:

- La forte image de marque des produits qu'ils vendent (exemple Coca –Cola) ou leur caractère fortement différencié ;
 - La détention d'un savoir –faire, d'un brevet ou de composants indispensables ;
 - Le coût de transfert élevé vers un nouveau fournisseur.⁴⁷
- ***L'existence de biens de substitution :*** La menace de *substitution* trouve sa source principale dans les évolutions technologiques. La substitution consiste en effet à remplacer un produit ou un service existant par un autre, qui remplit la même fonction d'usage, voire une fonction plus large, procurant ainsi à l'utilisateur une utilité plus grande pour un coût compétitif. Les menaces de substitution sont à rechercher dans des

⁴⁵ Pascal Laurent et François Bouard, *Economie d'entreprise*, éd d'organisation, France, Tome 2, 1997, p.141.

⁴⁶ Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.71-73.

⁴⁷ Michel SION, op.cit, p. 23.

nouvelles technologies, et faire bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport *qualité-prix*. Les phénomènes de substitutions sont en plus en plus difficiles à prévoir et à maîtriser. Ils peuvent peser sur les prix du secteur et réduire considérablement la rentabilité des entreprises en place. La conjugaison des deux effets : baisse de la rentabilité et de la demande globale, conduit à une intensification irrémédiable de la lutte concurrentielle.⁴⁸

De même les substituts peuvent venir d'industrie très éloignées, Internet pour les encyclopédies. A l'inverse il existe également des substitutions internes à une même industrie. Dans tous les cas, plus la menace de substitution est élevée, moins l'industrie est attractive.⁴⁹

- ***Le rôle des pouvoirs publics :*** L'Etat ou d'autres institutions de régulation peuvent modifier les rapports de force entre les cinq forces concurrentielles. Le rôle des régulateurs publics consiste à empêcher que l'un des acteurs n'entrave la concurrence. Il doit également délimiter les comportements de concurrence déloyale. De plus dans son rôle régalien, l'Etat peut favoriser l'un des acteurs en entravant le libre des forces concurrentielles au nom de l'intérêt général : l'indépendance nationale, le prestige national, ou la sauvegarde de l'emploi. En tant qu'acteur économique à part entière, il peut aussi stimuler la demande par des politiques d'incitation (subvention, baisse des taxes ou crédits d'impôts) tel que *L'exception culturelle ou agricole* comme le cinéma, disque, télévision, livre, etc. les agriculteurs utilisent des arguments extrêmement proches pour justifier les subventions et le contrôle des prix, affirmant que l'exploitation de la terre ne peut pas être traitée comme un quelque conque industrie. Enfin, en tant que législateur, il peut déréglementer ou privatiser des secteurs pour se conformer aux accords internationaux pour ouvrir des industries à la concurrence afin de relancer l'économie ou encore l'adapter aux évolutions technologiques. Le rôle de la puissance publique est donc complexe et nécessaire. Seul cet acteur peut fluidifier le jeu concurrentiel si des monopoles apparaissaient.⁵⁰

- ***L'intensité concurrentielle :***

Toutes ses forces influent sur l'intensité concurrentielle entre l'organisation et ses rivaux immédiats. Dans tout les cas, plus l'intensité concurrentielle est forte, plus le profit potentiel

⁴⁸ Jean-Pierre Détrie et autres, *STRATEGOR*, éd Dunod, Paris, 3^e édition, 1997, pp .19-20.

⁴⁹ Gerry Johnson et autres, op.cit, pp.74-75.

⁵⁰ Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, pp.129-130.

est faible, et inversement. Les causes peuvent être⁵¹ :

- *L'équilibre des forces* en présence est déterminant. Lorsque tous les concurrents sont approximativement de la même taille, la concurrence est généralement âpre, car il est très probable que l'un d'entre eux cherche à dominer les autres. A l'inverse, l'intensité concurrentielle est moindre lorsque le secteur compte quelque organisation dominante, dont la position n'est pas mise en cause par les autres.⁵²
- *une croissance du secteur lente* : dans ce cas, l'augmentation des parts de marché ne peut se faire qu'au détriment des autres concurrents.
- *des obstacles à la sortie élevés* : c'est-à-dire les éléments qui limitent la possibilité pour un concurrent de se retirer de l'industrie, les entreprises sont alors condamnées à rester dans le secteur pour survivre.
- *l'absence de différenciation* : lorsque les produits sont banals, comme dans le cas des services bancaires, les clients sont peut-être fidèles aux produits d'une firme.⁵³
- **Questions clés sur le modèle des 5(+1) forces :**

Les questions suivantes permettent de mieux utiliser ce modèle: L'objectif du modèle n'est pas certainement pas la simple énumération des 5(+1) forces, mais bien leur hiérarchisation, afin d'identifier quels sont les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.⁵⁴

- Dans certaines industries, il existe des biens ou des services *complémentaires* pour lesquelles les clients sont disposés à payer plus cher s'ils sont proposés ensemble. C'est le cas des offres de Dell et de Microsoft a besoin que Dell fabrique des ordinateurs plus puissants, capables de tirer parti de ses logiciels les plus récents. Réciproquement, les ordinateurs de Dell ont plus de valeur grâce aux logiciels Microsoft. La notion d'offres complémentaires soulève deux questions. Tout d'abord, les entreprises qui les proposent ont plus d'intérêt à coopérer qu'à se faire concurrence. Cette démarche collaborative constitue une entorse idéologique majeure au modèle des 5(+1) forces, exclusivement fondé sur l'affrontement : le champ lexical mobilisé par Michel Porter (menaces, pouvoir, barrières, concurrence, etc.) laisse bien peu de place pour la coopération. Dans l'optique de la complémentarité, les entreprises peuvent avoir intérêt à accroître la taille de marché plutôt de se concurrencer sur son partage. Quoi qu'il en soit, le potentiel de coopération

⁵¹ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p.141.

⁵² Gerry Johnson et autres, op.cit, p.79

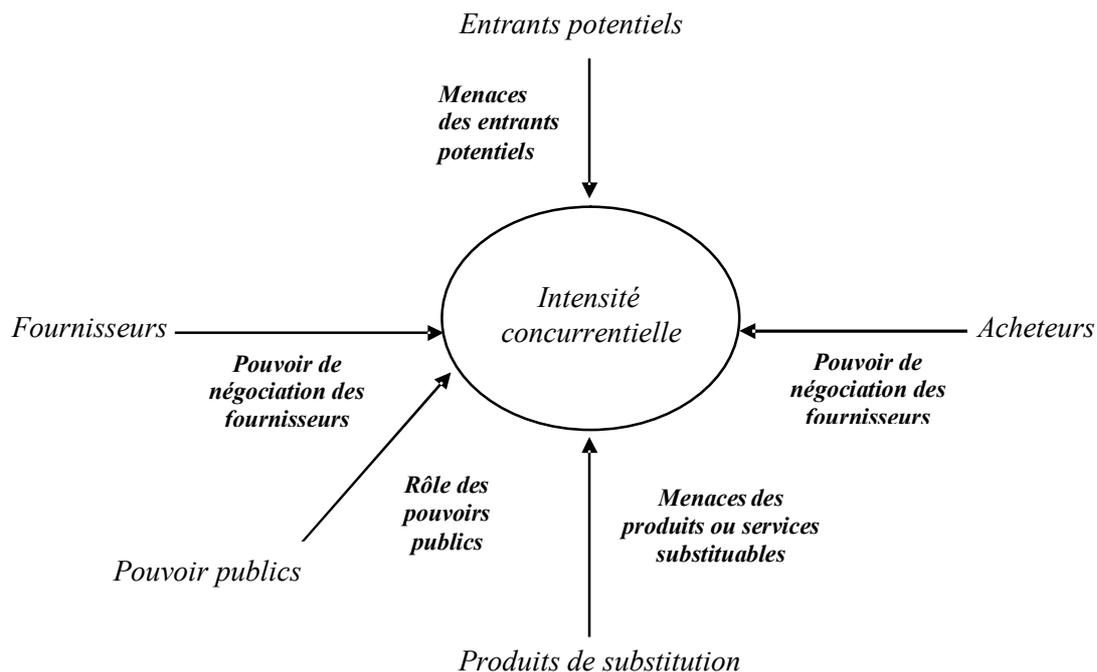
⁵³ Pascal Laurent et François Bouard, op.cit, p. 141.

⁵⁴ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.81.

ou d'antagonisme inhérent à la notion de complémentarité doit être pris en compte dans l'analyse des 5(+1) forces.

- Il est dangereux de supposer que la dynamique identifiée par l'analyse des 5(+1) forces détermine strictement le succès des entreprises. Par exemple, pourquoi les coréens ont-ils décidé d'intervenir sur des marchés apparemment aussi peut attractifs que la chimie lourde, les chantiers navals ou l'automobile ? pourquoi canon s'est-il lancé dans les photocopieurs, alors que la position de Xerox y semblait inexpugnable ? comment Dell est-il devenu le numéro un mondiale de la micro-informatique alors que les forces présence semblaient plutôt favoriser IBM ? la réponse réside certainement dans le fait que ces entreprises ont supposé que leur succès dépendrait bien de leur capacité stratégique que des caractéristiques de l'industrie. Si le modèle des 5(+1) forces permet de dresser l'état des lieux de la dynamique concurrentielle, rien n'empêche d'imaginer qu'une stratégie originale, fondée sur des ressources et compétences spécifiques, puisse rompre l'équilibre établie. Après tout, les forces en présence résultent le plus souvent de la stratégie des leaders, et tenter de les maîtriser ne permet au mieux que de devenir un suiveur. A l'inverse, refuser les règles concurrentielles établies peut permettre de construire un avantage unique, en s'appuyant sur ses propres spécificités stratégiques.⁵⁵

Schéma n° (1-7) : La présentation des cinq forces de la concurrence



Source: Gerry Johnson et autres, op.cit, p.68

⁵⁵ Ibid, p.83.

▪ Critiques du modèle des cinq forces :

Le modèle des cinq forces est l'outil fondamental de l'analyse de l'environnement en stratégie.

Il est cependant critiquable pour plusieurs raisons:

- Il est fondé sur une rhétorique de l'affrontement (forces, pouvoir, etc.) qui se focalise plus sur les menaces que sur les opportunités et ne laisse que peu de place aux stratégies de collaboration.
- Il sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences, qui privilégient une vision endogène du succès.
- Il peut être complété : certains auteurs ajoutent une sixième force, l'influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des 5(+1) forces.
- Chaque cas d'entreprise est spécifique. Il est nécessaire d'intégrer à l'application en entreprise du modèle des 5 forces une hiérarchisation par ordre d'importance selon le métier de l'entreprise.
- A noter aussi que cet outil n'est applicable qu'aux grandes entreprises et aux grandes PME (au moins 300 personnes) ; il devient peu représentatif voire complètement inutile pour les TPE et petites PME.⁵⁶

3. L'analyse intrasecteur :

L'examen de l'intensité concurrentielle dans une branche avec le modèle des cinq forces fournit une explication de la rentabilité moyenne de la branche qui est plus élevée ou plus faible comparée à la moyenne de toutes les branches. Néanmoins, dans beaucoup de branches, la rentabilité moyenne n'est pas un indicateur significatif, parce que la variation entre les rentabilités des différents concurrents est très grande. Dans tels cas, une analyse interne de la branche peut aider à expliquer les différences de rentabilité à l'intérieur d'une branche.⁵⁷

Par ailleurs, tout comme le positionnement des concurrents, les attentes de clients peuvent varier au sein d'une même industrie. Il est donc utile d'identifier les *segments de marché*, de repérer les *clients stratégiques* et plus largement d'être capable de déterminer ce que les clients *valorisent*. Nous allons présenter successivement ces notions.⁵⁸

⁵⁶ Jean-Louis Swiners, (*Concurrence, Innovation compétitive*), date de publication : 25/02/2010, www.innovation-creative.com/Livres_Innovation_4.html, consulté le 30/03/2010

⁵⁷ Rudolf Grunig, Richard Kuhn, op.cit, p.103.

⁵⁸ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.90.

➤ ***Les groupes stratégiques (la segmentation externe):***

Une bonne connaissance de la concurrence passe donc par une analyse intra-sectorielle.⁵⁹ Consiste à analyser les groupes stratégiques qui correspondent à des ensembles homogènes d'entreprises ayant des stratégies identiques ou proches⁶⁰ sur la base d'éléments objectifs que l'on peut résumer ainsi :

- ✓ Le degré de spécialisation ;
- ✓ L'image de marque ;
- ✓ La politique de prix ;
- ✓ Le mode de distribution ;
- ✓ L'étendue de services annexes proposés ;
- ✓ La qualité perçue de produit ;
- ✓ Le type de politique commerciale ;
- ✓ Le degré d'intégration verticale ;
- ✓ La maîtrise technologique ;
- ✓ La position en termes de coûts ;
- ✓ La relation avec les pouvoirs publics.⁶¹

La détermination des groupes stratégiques est intéressante à plus d'un titre:

- il permet de repérer précisément les concurrents qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche, c'est-à-dire les concurrents directs.⁶²
- La détermination des groupes stratégiques permet également *d'identifier des opportunités*. La cartographie des groupes stratégiques peut aider à repérer des espaces stratégiques encore vierges, relativement délaissés par les différents concurrents. Ces espaces vierges peuvent recéler des opportunités inexploitées, mais il peut également s'agir de dangereux « trou noirs » impossibles à rentabiliser. La cartographie des groupes stratégiques n'est qu'une phase préparatoire à l'élaboration de choix stratégiques. Elle doit être utilisée avec précaution.
- L'analyse des *barrières à la mobilité*. migrer vers une zone plus attractive à un coût : cela implique généralement des décisions difficiles en termes d'allocation de ressources. Les groupes stratégiques sont ainsi caractérisés par des barrières à la mobilité, c'est-à-dire des obstacles qui empêchent des déplacements entre groupes stratégiques. Ces barrières à la

⁵⁹ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.27.

⁶⁰ A. Caillat, op.cit, p.152.

⁶¹ Jean-Pierre Détrie, op.cit, p.27.

⁶² Jean-Charles Mathé, *Management stratégique concurrentiel*, éd Vuibert, France, 2001, p.41.

mobilité sont généralement de même nature que les barrières à l'entrée dans le modèle des 5 forces. Ces barrières peuvent parfois être élevées, comme pour les barrières à l'entrée, il est intéressant de faire partie d'un groupe stratégique profitable et protégé par des solides barrières à la mobilité, car cela limite la capacité d'imitation des concurrents.⁶³ L'étude des groupes stratégiques débouche ainsi sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein d'un secteur à partir des trois types de concurrence suivants :

- I. Les conditions d'entrée dans le secteur ;
- II. La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques ;
- III. La rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques.

L'analyse des groupes stratégiques révèle les structures internes d'un secteur, les avantages stratégiques respectifs et les barrières à la mobilité qui pèsent différemment d'un groupe à l'autre.⁶⁴

➤ ***L'identification des clients stratégiques :***

L'offre des biens ou services implique généralement toute une série d'acteurs qui jouent chacun un rôle différent. La plupart du consommateur achète ainsi des produits manufacturés par l'intermédiaire de distribution. Les industriels doivent donc considérer qu'ils ont deux types de clients : le consommateur final, mais aussi les distributeurs. Même si ces deux clients peuvent influencer la demande, l'un sera souvent plus influent que l'autre. On qualifie alors de *client stratégique*. Le *client stratégique* est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée. Si l'on n'identifie pas le client stratégique, on risque de se méprendre sur le marché réel - voir de ne pas pouvoir y accéder -, ce qui rend inutile tout effort de segmentation. La capacité de comprendre ce que valorise le client stratégique constitue donc un point de départ à toute réflexion stratégique cela ne signifie pas que les attentes des autres clients sont négligeables : elles doivent généralement être prises en compte. Cependant, l'identification des attentes du client stratégique est fondamentale. Pour beaucoup de biens de consommation courante, le client stratégique des industriels est en fait le réseau de distribution, car la manière dont les distributeurs vont disposer, promouvoir et soutenir les produits aura un impact déterminant sur les préférences du consommateur final. On peut remarquer que la vente en ligne sur internet modifie cette hiérarchie. Le consommateur final devenant lui-même stratégique. Dans beaucoup de cas, le client stratégique n'est pas utilisateur du produit ou de service. C'est particulièrement vrai dans les entreprises, où les managers achètent des

⁶³Gerry Johnson, et autres, op.cit, pp.90-93.

⁶⁴ Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.29.

équipements industriels, les logiciels ou des usines pour le compte de ceux qui les utiliseront. Ces managers sont des clients stratégiques, mais pas des utilisateurs. De même, dans le secteur public, le client stratégique est très souvent l'autorité de tutelle qui contrôle l'utilisation des fonds, plutôt que l'usager. Les clients stratégiques des laboratoires pharmaceutiques sont les médecins, pas les patients.⁶⁵

4. *Evaluer la Position concurrentielle :*

Consiste à évaluer l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents, il s'agit donc de se mesurer pour mieux gérer.⁶⁶ Ainsi la prise en compte du comportement des concurrents est une donnée essentielle dans l'établissement d'une stratégie. La typologie la plus courante, fondée sur la part de marché détenue par l'entreprise, distingue les positions de leader, challenger, suiveur et spécialiste.

- **Le leader :** est celui qui possède la part de marché la plus importante. Il se situe donc en position dominante, qui peut être due à plusieurs facteurs : forte innovation, maîtrise des coûts de production, productivité, image de marque.
- **Le challenger :** est le concurrent le plus menaçant du précédent. Ses atouts peut lui permettre de le dépasser en part de marché. Il pratique généralement une politique de Benchmarking, c'est-à-dire qu'il établit une stratégie de veille sur tout les facteurs de performance du leader et essaye d'atteindre le même niveau de réussite.
- **Le suiveur :** possède une part de marché moins importante que les deux premiers et prône un objectif de coexistence pacifique avec partage du marché. ses moyens sont la segmentation créative la population est subdiviser par rapport à des critères plus originaux que ceux du leader ou du challenger) et l'utilisation efficace de la recherche & développement (afin de favoriser l'innovation). L'objectif s'exprime en profit et non en volume : il ne s'agit pas d'atteindre une forte part de marché, mais de réaliser de fortes marges unitaires.
- **Le spécialiste :** se positionne sur une petite partie de la population cible- un segment de clientèle bien déterminé- qui lui permet d'occuper une stratégie de niche. IL développe des produits uniquement à l'intention de segment.⁶⁷

⁶⁵ Gerry Johnson et autres, op.cit, p.95.

⁶⁶ Jean-Pierre Détrie et autres, op.cit, p.103.

⁶⁷ P. Contelle & V. Desgarrets, (*audit Marketing : de l'analyse à l'action*), - © Dareios et Pearson éducation, http://www.gestionappliquee.com/pdf/Marketing/Marketing_Chapitre8.pdf, consulté le 10/05/2010.

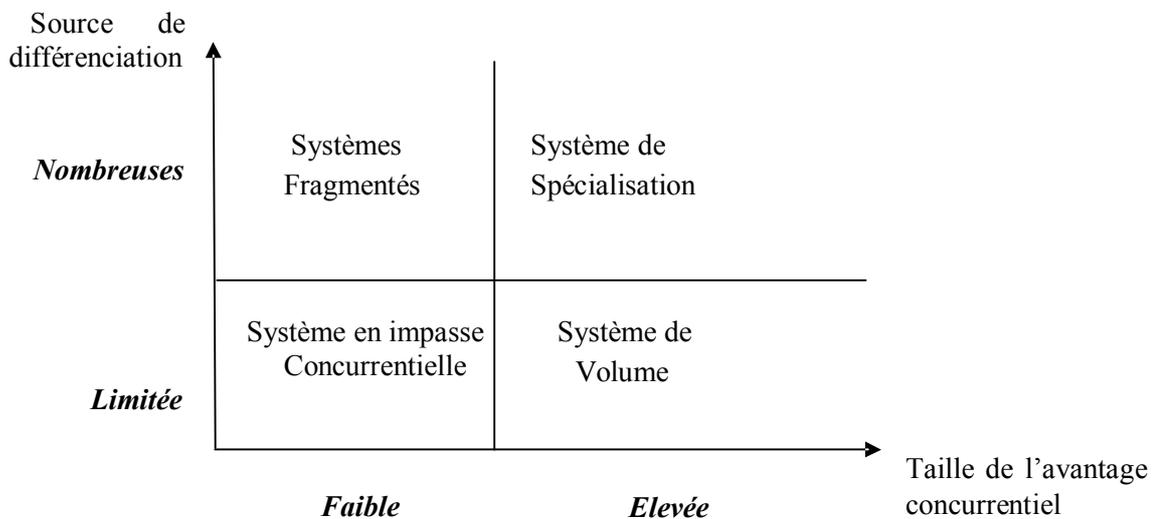
5. Typologie des systèmes concurrentiels selon le BCG^A :

Tenant compte des analyses de M. Porter sur les différents types d'industries et sur la pluralité des formes d'avantage concurrentiels, le BCG propose ainsi, en 1982, une matrice, appelée BCG-2, en distinguant deux caractéristiques de l'avantage concurrentiel⁶⁸ :

- ↪ **la taille de l'avantage concurrentiel** : c'est-à-dire l'écart entre l'entreprise leader et l'entreprise marginale, écart quantitatif (différence de cout) ou qualitatif (écart de service)
- ↪ **le nombre des sources de différenciation** : c'est-à-dire les différents moyens pour obtenir cet avantage concurrentiel.⁶⁹

Le croisement de ces deux dimensions fait apparaitre quatre systèmes concurrentiels avec des facteurs clés de succès spécifiques, mettant en relation la solidité de l'avantage concurrentiel avec des sources de différenciation entre concurrents. Comme la montre la figure ci-dessous.⁷⁰

Schéma n° (1-8) : Typologie des systèmes concurrentiels selon BCG



Source : Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

a. Système de volume :

Il s'agit d'avoir de forts avantages concurrentiels avec de faibles possibilités de différenciation.⁷¹ Les industries de volume se caractérisent par un nombre relativement faible

^A BCG : Boston Consulting Group

⁶⁸ Jean-Luc Charron et Sabine Sépari, *Organisation et gestion de l'entreprise*, éd Dunod, 2^e édition, France, 2001, p.363.

⁶⁹ Jean-Charles Mathé, op.cit, p.38.

⁷⁰ Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, p.114.

⁷¹ Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin, *management de l'entreprise*, éd Dunod, France, 2004, pp.23-24

des concurrents et des entreprises leaders.⁷² À ce niveau-là, les effets d'échelle et d'expérience sont significatifs, en limitant les coûts de production et de commercialisation en visant la place de leader. Dans ce système concurrentiel de volume seule la baisse des coûts est un avantage concurrentiel.⁷³ Dans ce type d'industries on peut citer l'industrie automobile, micro informatique, ou celle de l'électroménager.⁷⁴

b. Système concurrentiels fragmentés :

Dans les systèmes fragmentés, les sources de différenciation sont multiples mais peu défendables. Les barrières à l'entrée et à la sortie sont faibles. Les économies d'échelles sont insignifiantes et les innovations rapidement imitées.

Les facteurs clés de succès sont la flexibilité, la capacité d'innovation, la réactivité et la qualité des hommes qui priment sur la part de marché et l'effet de volume. Dans ce type de système, les stratégies consistent à occuper des niches et à se démarquer des concurrents par des innovations constantes ; à diminuer la volatilité des positions grâce à des partenariats de longue durée avec des clients et, sur le long terme, à tenter de transformer le secteur en un système de spécialisation ou de volume moins volatile.⁷⁵ La confection féminine, la restauration commerciale, la construction de maison individuelle sont des exemples de systèmes fragmentés.⁷⁶

c. Système concurrentiels de spécialisation (contexte ouverts) :

Ce sont des environnements où les avantages concurrentiels sont forts et les possibilités de démarcation nombreuses. Pour construire un avantage concurrentiel, plusieurs chemins sont possibles: de proposer des produits de qualité reconnue, des services adaptés, offrir un produit qui soit perçu comme unique, ou encore se différencier grâce à des savoir-faire technologiques distinctifs. Le chocolat et la confiserie, le jouet, l'emballage plastique et les services informatiques sont des exemples de systèmes de spécialisation⁷⁷

d. Système en impasse concurrentielle :

Sont des industries dans laquelle la rentabilité reste faible quel que soit les actions stratégiques.⁷⁸ Ce sont des industries où les produits ou services sont banalisés et les sources de différenciation faible et rares. La demande est stagnante, saturée, voire décline. De nombreux concurrents ont dépassé la taille critique et ont, par conséquent, les mêmes coûts.

⁷² Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

⁷³ Emmanuelle Rouzet op.cit, pp.23-24

⁷⁴ Jean-Charles Mathé, op.cit, p.38.

⁷⁵ Tugrul Atamer et Roland Calori, op.cit, p.114.

⁷⁶ Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.

⁷⁷ Emmanuelle Rouzet et Gérard Seguin, op.cit. pp. 24-25.

⁷⁸ Jean-Charles Mathé, op.cit, p.39.