
STRATEGIE

Concepts, Modèles et Outils

par Philippe LÊ

Dpt Management Technologique
& Stratégique

Objet de la séance

Méthode d'analyse
de la dynamique concurrentielle d'une industrie/activité

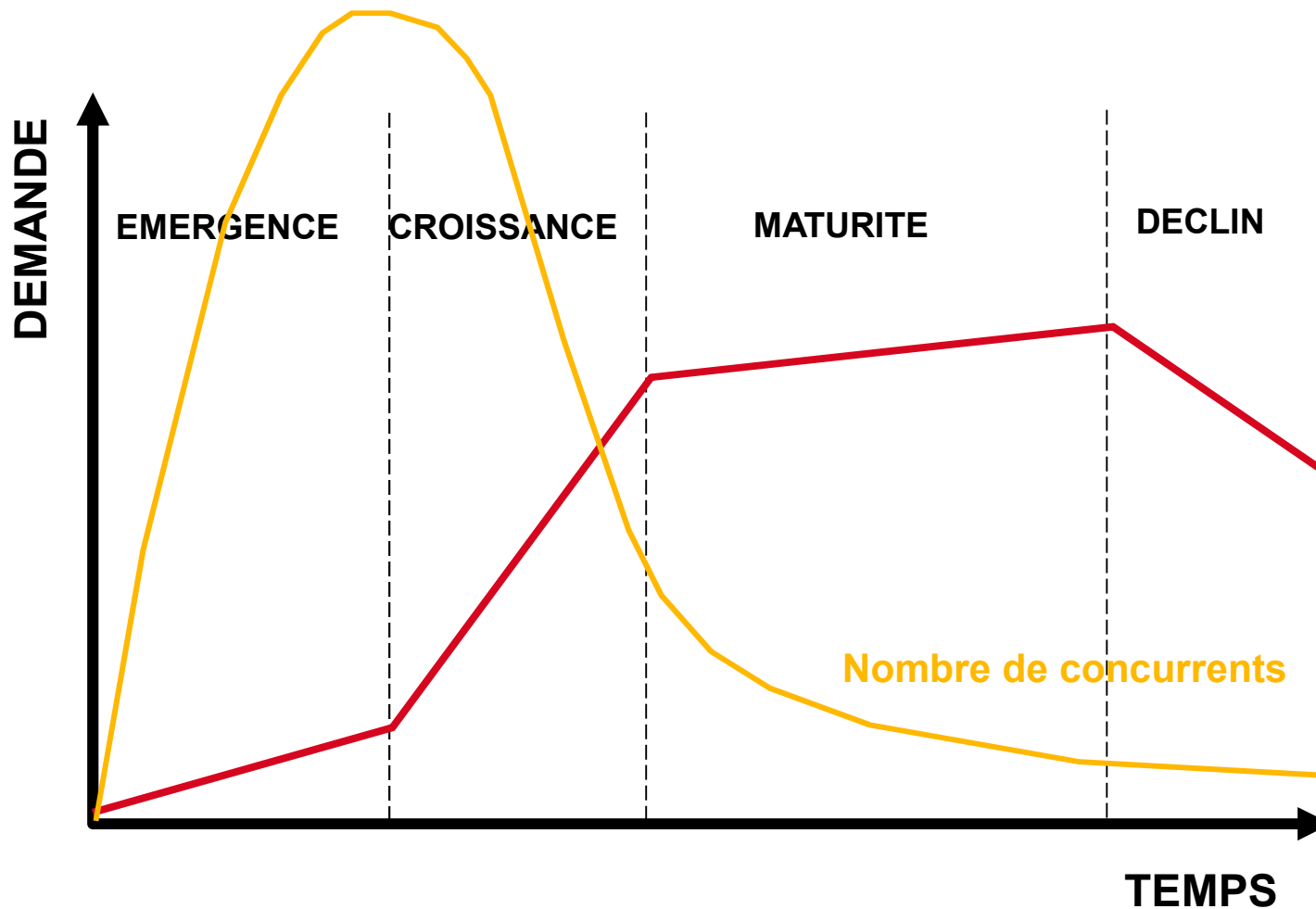
Intérêts :

- comprendre la rentabilité potentielle d'une industrie
- l'évolution possible de cette rentabilité
- fournir ainsi des idées sur les manœuvres stratégiques envisageables
- ouvrir des pistes de réflexion sur les industries ciblées par l'entreprise comme champs possibles de diversification.

Plan de la séance

- Les caractéristiques d'une industrie : cycle de maturité de l'industrie, les typologies d'industrie/systèmes concurrentiels (matrice BCG 2)
- Les 5 forces concurrentielles (modèle de Porter)
- La segmentation de l'industrie
- Le positionnement stratégique des firmes (les groupes stratégiques)
- L'analyse dynamique : les moteurs de changement

Le cycle de maturité d'une industrie



Les indicateurs de détermination de la maturité d'une industrie

Indicateur	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillessement
1. Taux de croissance	beaucoup plus rapide que le PNB	plus rapide que le PNB	égal ou inf. au PNB	nul ou en déclin
2. Potentiel de croissance	relativement inconnu	relativement connu	connu	bien connu
3. Gamme de produits	étroite, peu de variété	large, prolifération	large, rationalisation	étroite (produit de base)
4. Nombre de concurrents	pas de règle, svt en augmentation	maximum, puis en diminution	stable ou en diminution	minimum
5. Distribution des PDM	pas de règle, svt très fragmentée	concentration progressive/rapide	stable	concentrée ou très fragmentée
6. Stabilité des PDM	instable	progressivement stable	stable	très stable
7. Stabilité de la clientèle	instable	progressivement stable	stable	très stable
8. Facilité accès au secteur	facile	plus difficile	très difficile	peu tentant
9. Technologie	évolution rapide, techno mal connue	changeante	connue, accès aisé	connue, accès aisé

Les types d'industrie/systèmes concurrentiels (BCG 2)

Objectifs :

⇒ Mettre en évidence des types de systèmes concurrentiels auxquels correspondent des types de comportement stratégique à adopter, ainsi que des types de capacités à développer

⇒ Connaître et comprendre les caractéristiques des systèmes concurrentiels de chaque domaine d'activité stratégique, leurs règles du jeu et leurs conditions d'évolution est un préalable

Les systèmes concurrentiels : Principes

La définition de la stratégie d'après le BCG :

« Acquérir un avantage compétitif et le verrouiller »...

permet de définir les systèmes concurrentiels en fonction du :

- **nombre de moyens** disponibles pour obtenir l'avantage compétitif (ou Nombre de différenciations/AC possibles)
- **poids (taille)** de l'avantage compétitif qui peut être obtenu par rapport aux concurrents

Les systèmes concurrentiels : Principes

Les systèmes concurrentiels : Principes

- POIDS DES AVANTAGES CONCURRENTIELS POTENTIELS :

FORT

La rentabilité du leader sera élevée, mais celle des concurrents dominés sera faible, voire négative

FAIBLE

Tous peuvent se le procurer. la rentabilité est à peu près la même pour tous... et elle est faible

Les systèmes concurrentiels :

Principes

- POIDS DES AVANTAGES CONCURRENTIELS POTENTIELS :

FORT

La rentabilité du leader sera élevée, mais celle des concurrents dominés sera faible, voire négative

FAIBLE

Tous peuvent se le procurer. la rentabilité est à peu près la même pour tous... et elle est faible

- NOMBRE DE DIFFÉRENCIATIONS POSSIBLES

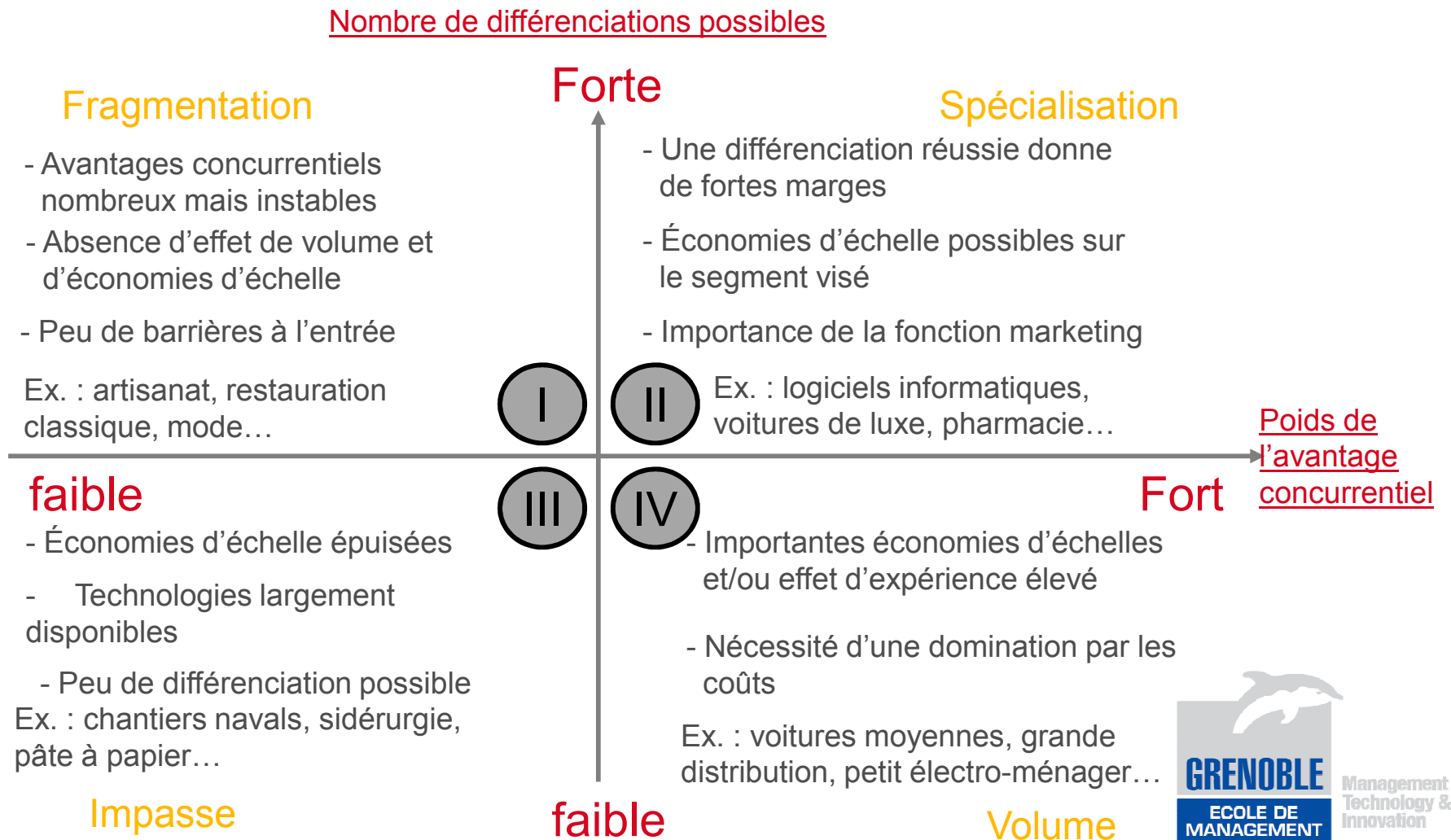
FORTES/MULTIPLES

Les alternatives stratégiques sont nombreuses et plusieurs concurrents peuvent être rentables

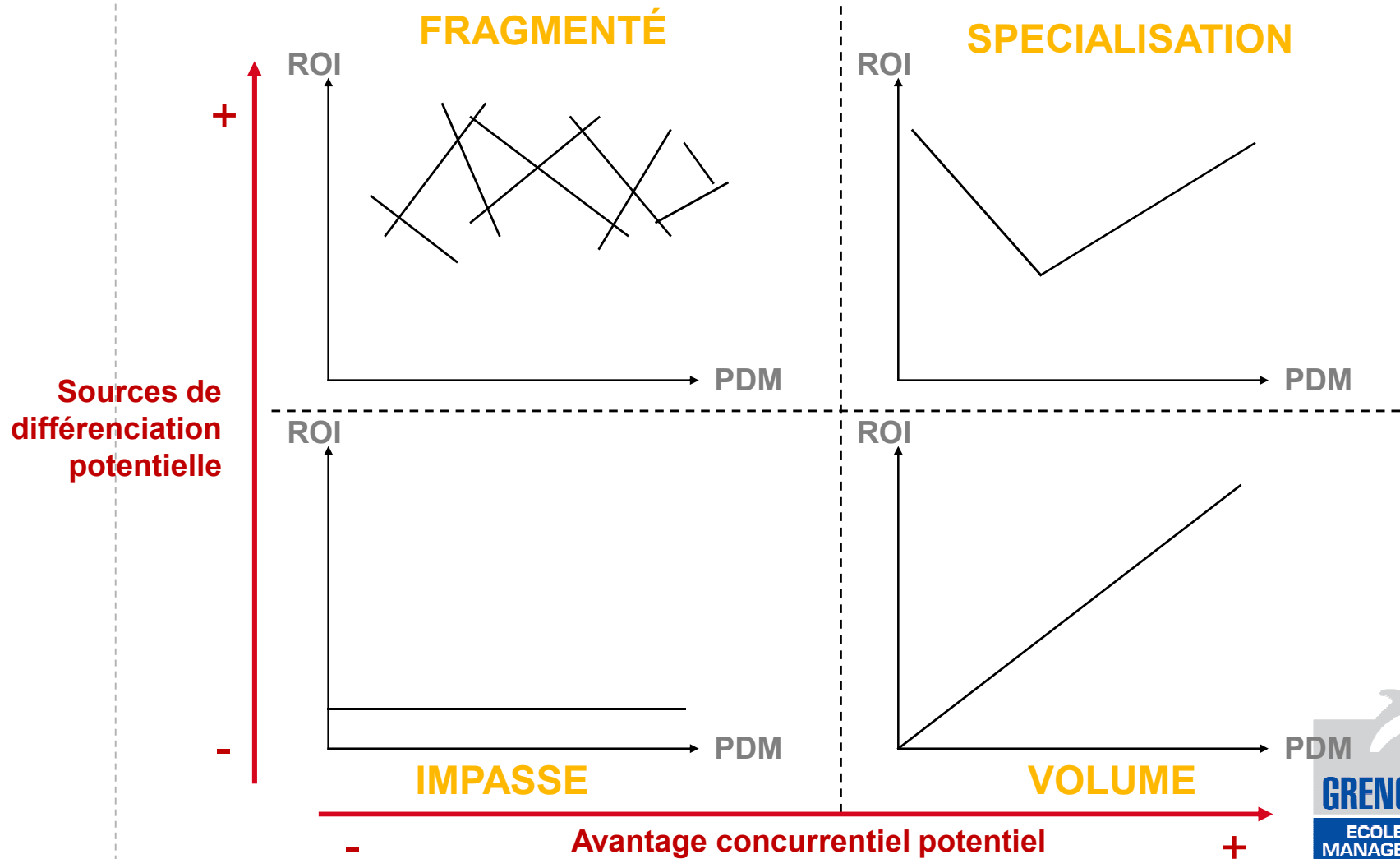
FAIBLES/LIMITÉS

Un seul concurrent sera très profitable et peu d'alternatives stratégiques sont à la disposition des autres

Les systèmes concurrentiels : la matrice

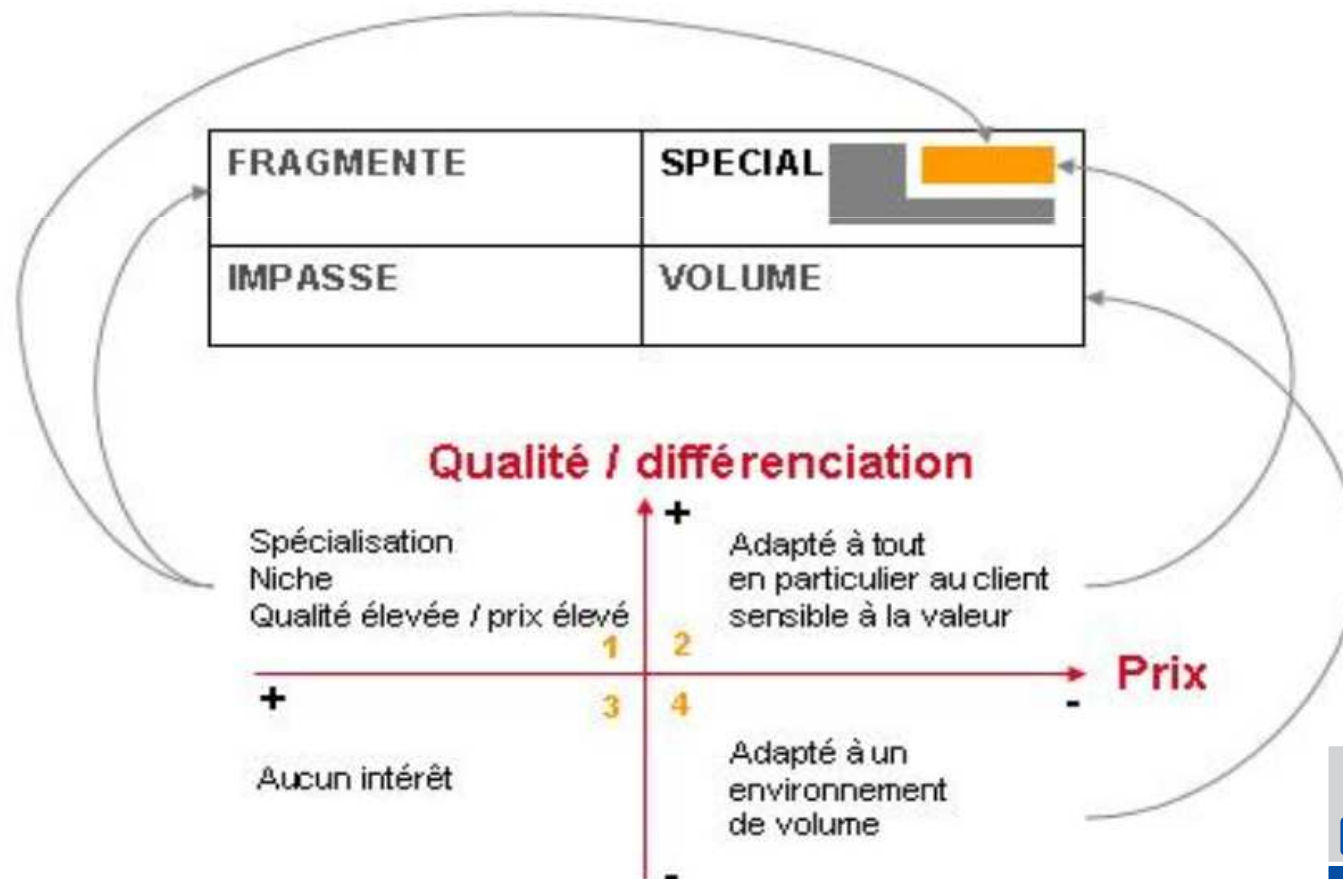


Matrice BCG 2 : Relations PDM et ROI



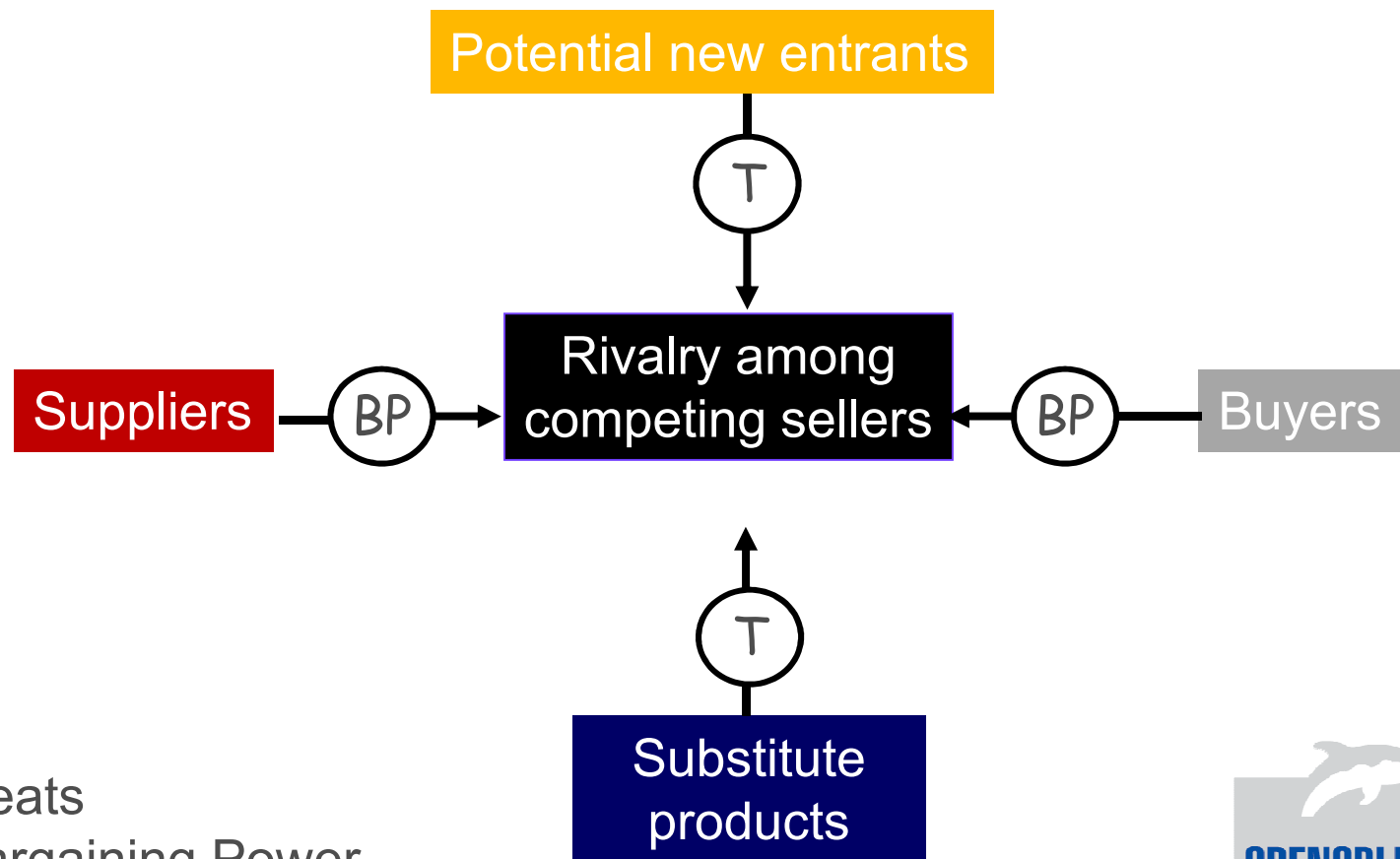
Les types de capacités à développer

POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE



Le modèle des 5 forces de la concurrence

Source: *adapted from* Porter (Competitive Strategy, 1981)



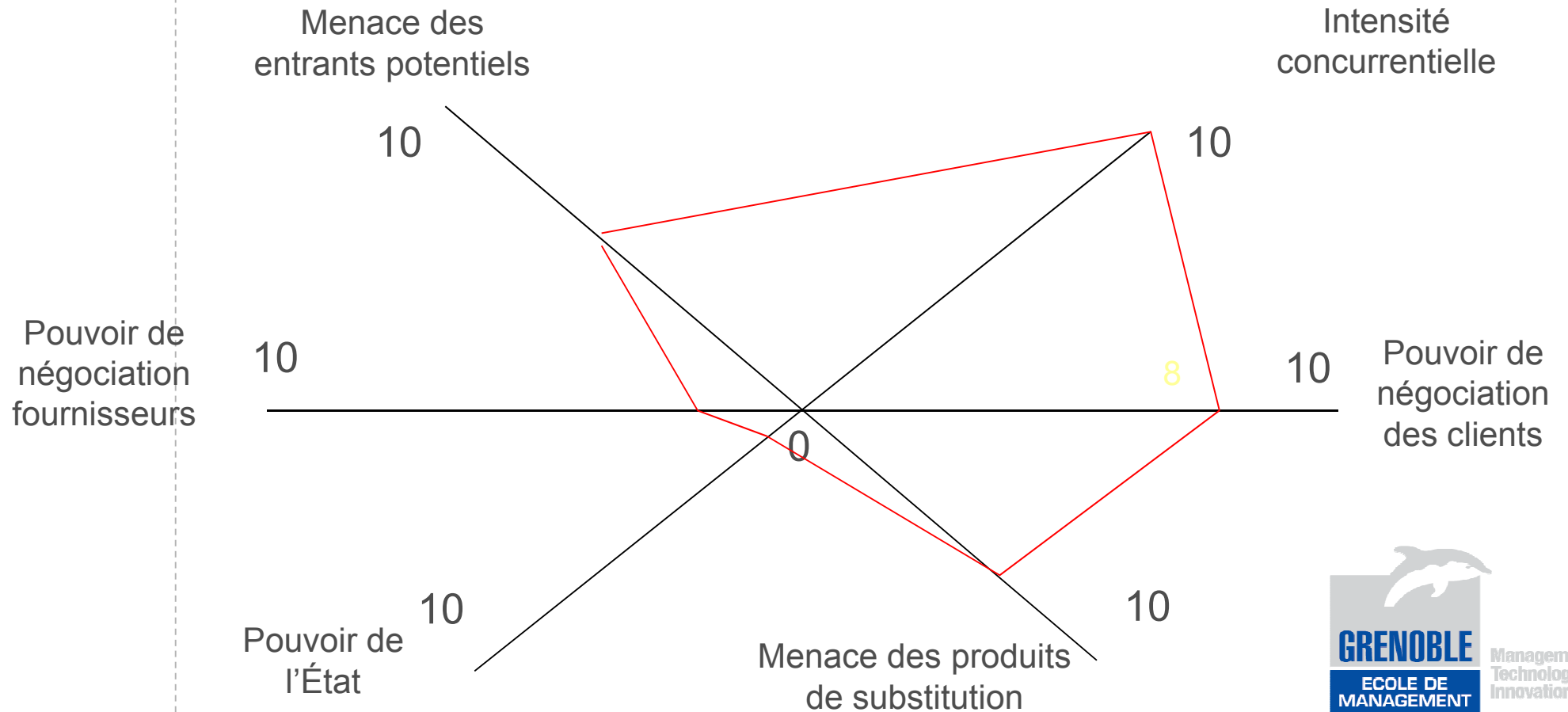
T = Threats
BP = Bargaining Power

Questions clés sur le modèle des 5 forces

- 1** • Forces clés de l'environnement concurrentiel et hiérarchisation ?
→ FCS
- 2** • Évolution des forces et dans quelle direction ?
- 3** • Comportement des concurrents par rapport aux 5 forces ? Leurs forces et faiblesses par rapport aux forces clés
- 4** • Possibilités d'influer sur les forces qui structurent l'industrie ?

Questions clés sur le modèle des 5 forces

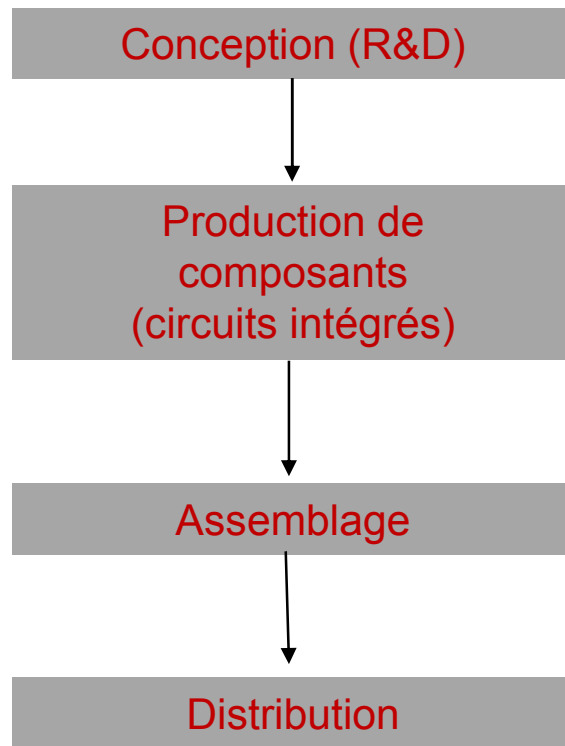
Détail de la question n°1 : L'hexagone sectoriel



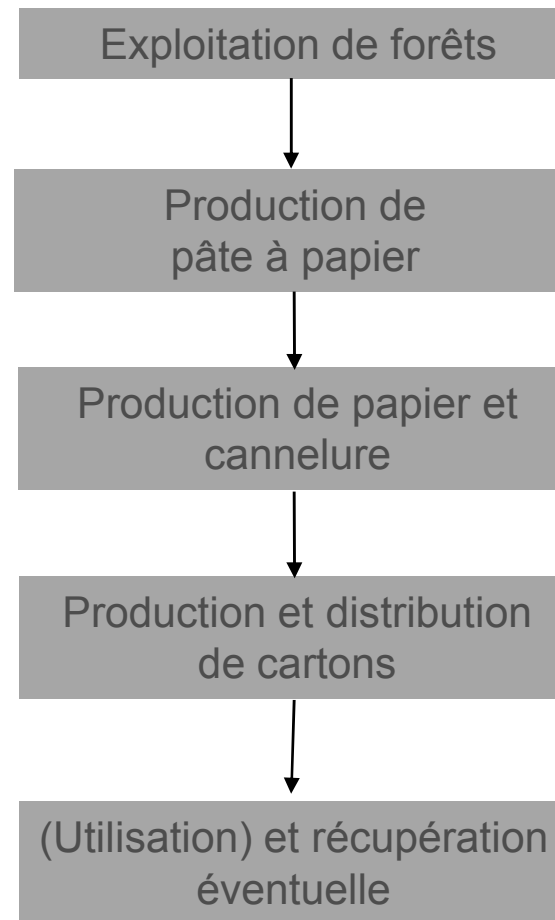
Questions clés sur le modèle des 5 forces

- 1** • Forces clés de l'environnement concurrentiel et hiérarchisation ?
• → FCS
- 2** • Évolution des forces et dans quelle direction ?
- 3** • Comportement des concurrents par rapport aux 5 forces ? Leurs forces et faiblesses par rapport aux forces clés
- 4** • Possibilités d'influer sur les forces qui structurent l'industrie ?

Segmentation des activités du secteur



Calculatrices électroniques



Carton

Segmentation des activités du secteur

Les activités principales dans le secteur des ordinateurs personnels

