

---

# **STRATEGIE**

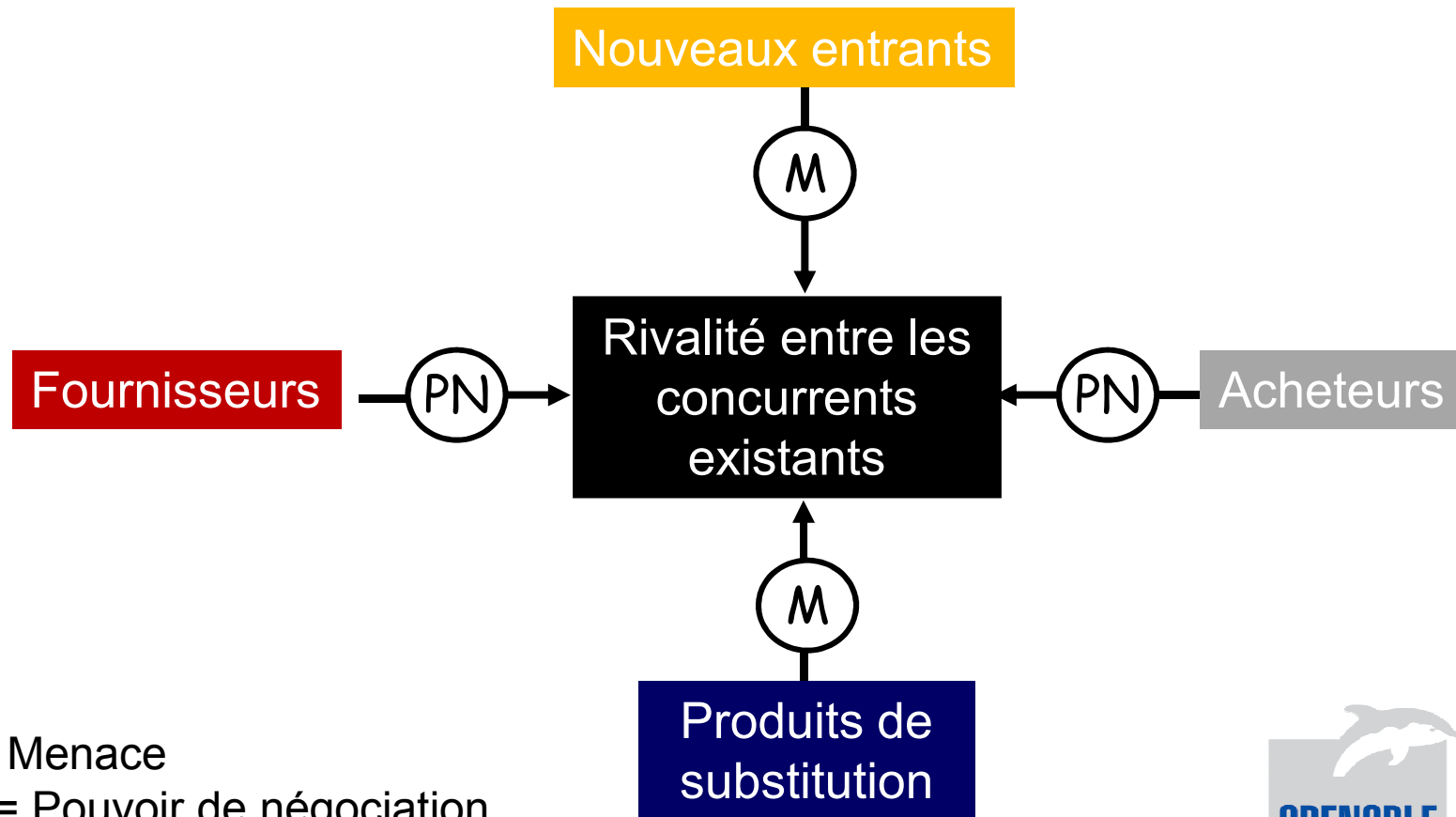
Concepts, Modèles et Outils

**par Philippe LÊ**

Dpt Management Technologique  
& Stratégique

# Analyse des positionnements des concurrents et groupes stratégiques

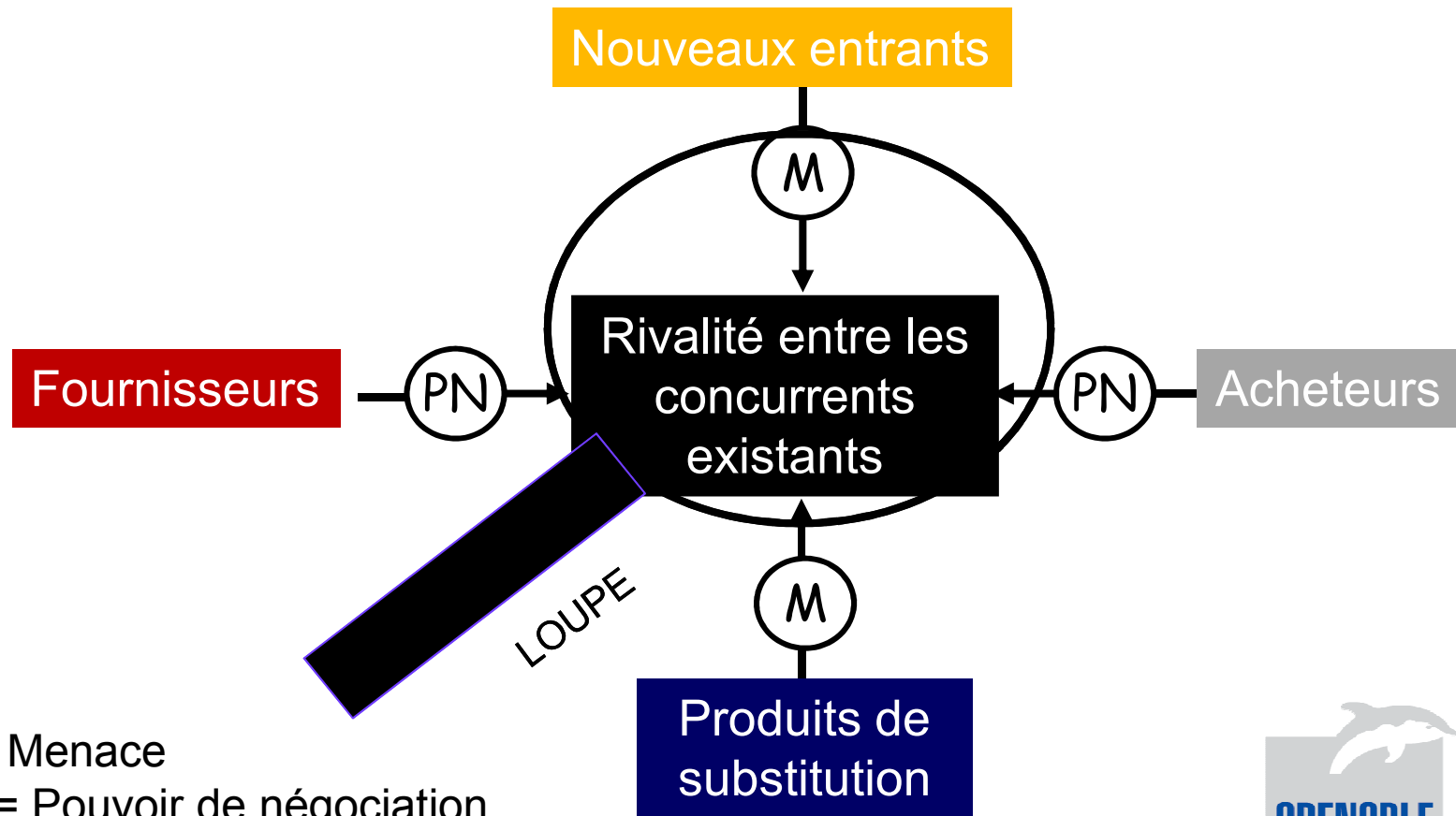
Source: *adapté de Porter (Competitive Strategy, 1981)*



M = Menace  
PN = Pouvoir de négociation

# Analyse des positionnements des concurrents et groupes stratégiques

Source: *adapté de Porter (Competitive Strategy, 1981)*



M = Menace  
PN = Pouvoir de négociation

# Analyse des positionnements des concurrents et groupes stratégiques

Un groupe stratégique est constitué par les entreprises d'un même secteur d'activité qui ont fait des choix identiques sur certaines dimensions stratégiques.

Groupe stratégique 1



Groupe stratégique 2



Groupe stratégique 3



Groupe stratégique 4



Rivalité entre les concurrents présents

# Dimensions décrivant les groupes stratégiques

---

## Dimensions permettant de décrire les comportements stratégiques :

- Degré de spécialisation
- Nombre de segments de marché couverts
- Degré d'internationalisation
- Degré d'intégration verticale
- Position de coût (montant des investissements de productivité)
- Politique de prix
- Taille
- Importance de l'image de marque
- Réseaux de distribution utilisés
- Effort marketing (publicité, taille force de vente)
- Qualité/Diversité des produits/services
- Leadership technologique (précurseur ou suiveur)
- Capacités de R&D (introductions d'innovations de procédé ou de produit)
- Étendue des services annexes proposés
- Relations avec des groupes d'influence (État, investisseurs, etc.)

# Méthode d'élaboration d'une carte des groupes

---

1. Identifier les caractéristiques concurrentielles qui différencient les firmes au sein d'une industrie

Ex. : Rapport qualité-prix (élevé, moyen, faible)

Couverture géographique (local, régional, national, global)

Degré d'intégration verticale (aucun, partiel, total)

Largeur de ligne de produit (vaste, étroit)

Utilisation des réseaux de distribution (un, certains, tous)

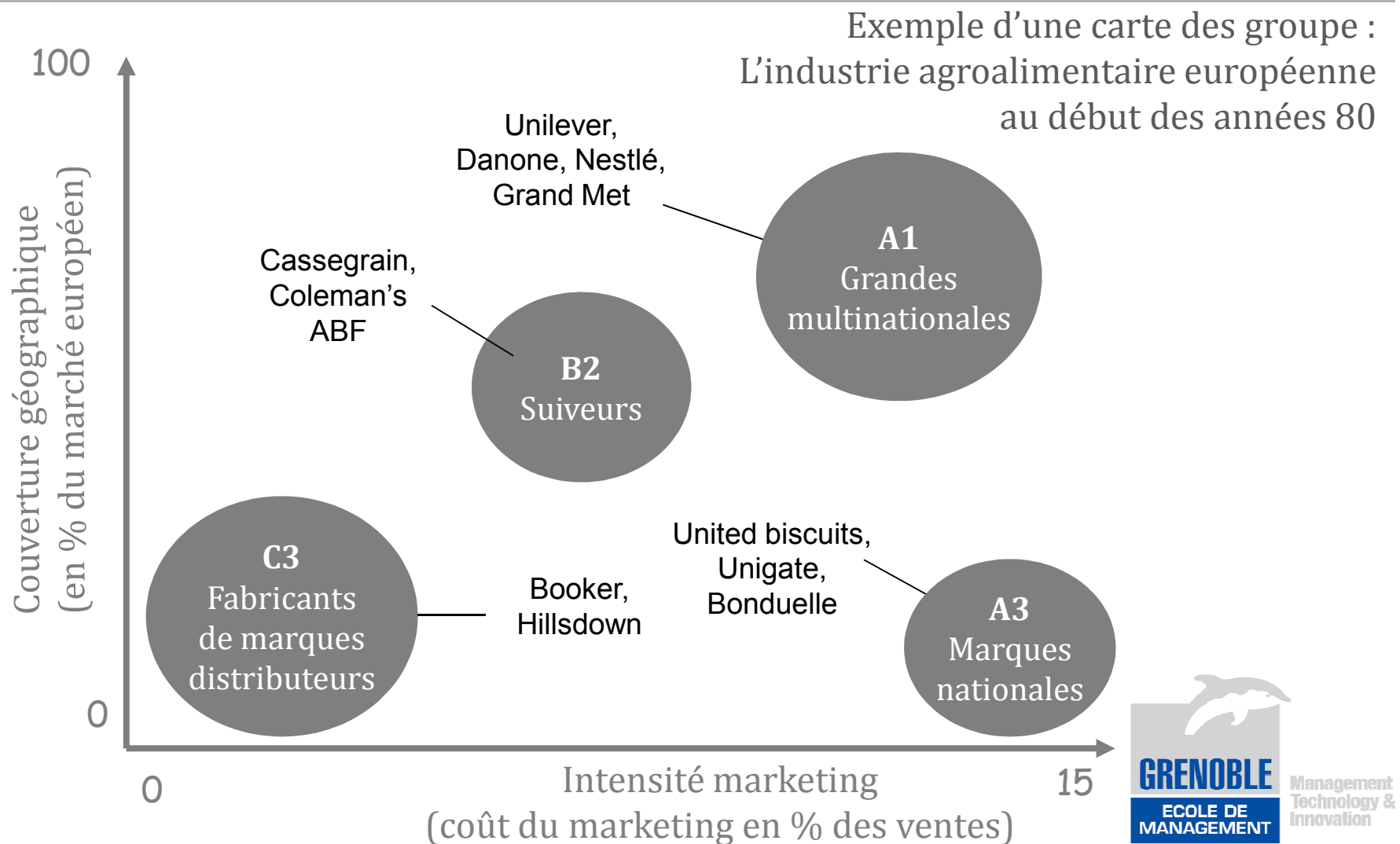
Degré de service offert (aucun, limité, élevé)

2. Positionner les firmes sur une carte à deux entrées en utilisant deux de ces caractéristiques différenciatrices

3. Placer les firmes qui se situent à peu près dans le même espace dans les mêmes groupes stratégiques

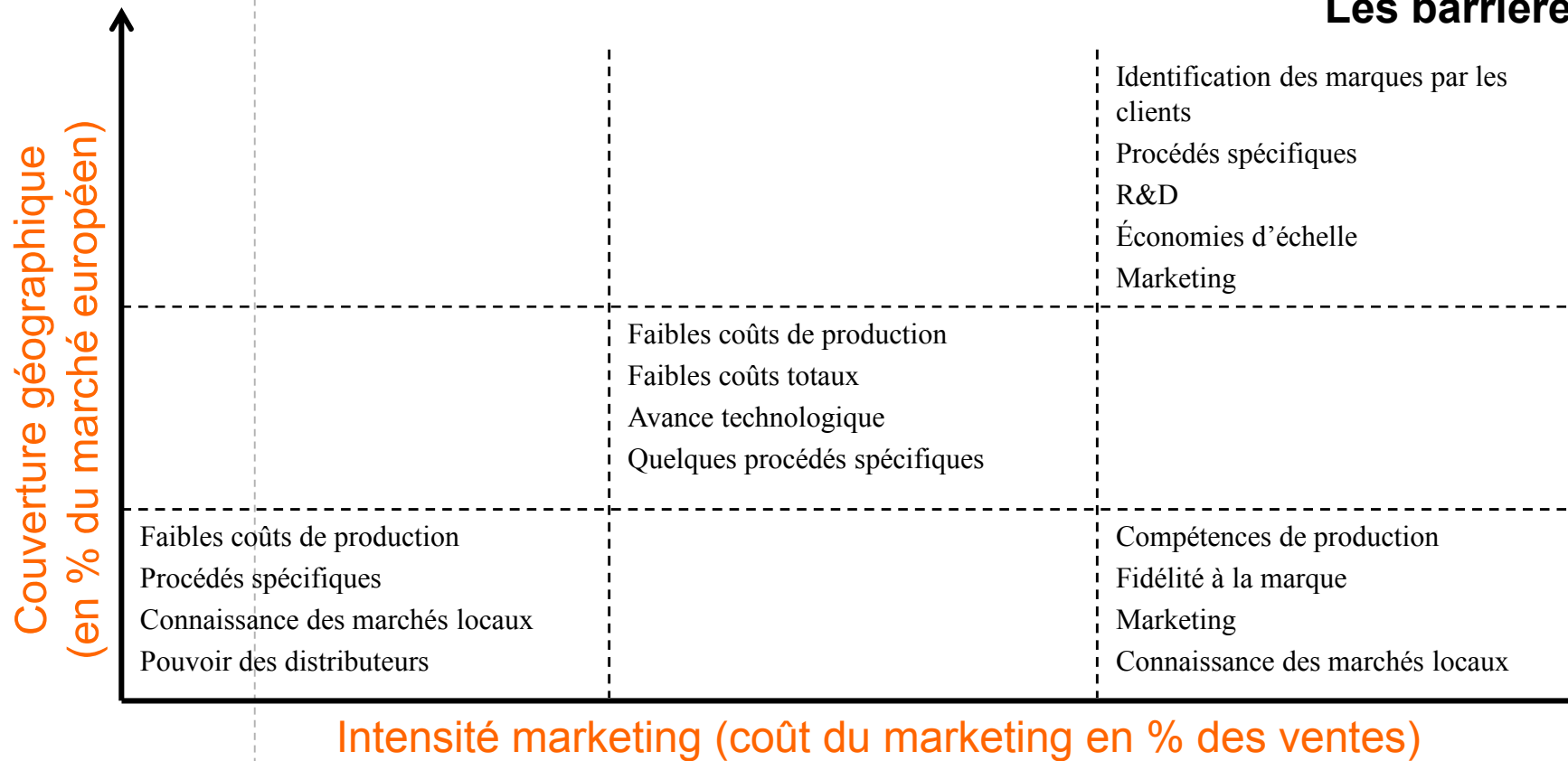
4. Dessiner des cercles autour de chaque groupe stratégique, en faisant des cercles proportionnels à la part respective du groupe dans les ventes totales de l'industrie

# Méthode d'élaboration d'une carte des groupes



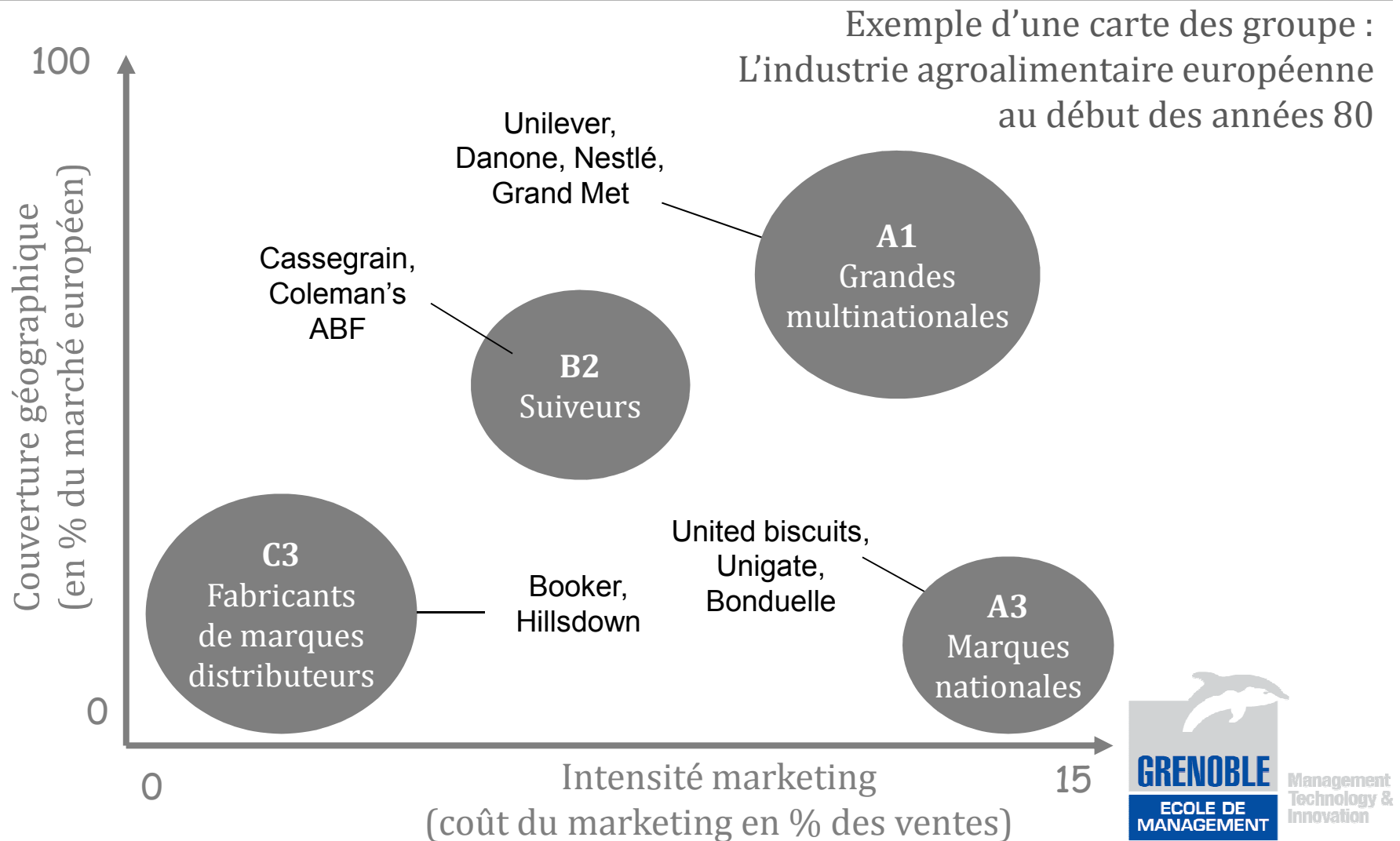
# Exemple d'une carte des groupes

L'industrie agroalimentaire européenne au début des années 80  
**Les barrières à la mobilité**





# Exemple d'une carte des groupes



# Interprétation et utilisation des cartes stratégiques

---

## Deux aspects :

- 1- Comment les concurrents exploitent-ils le potentiel offert par le secteur ?
- 2- Quels pourraient être les choix stratégiques futurs des concurrents ?

# Interprétation et utilisation des cartes stratégiques

---

1. La compétitivité d'une firme, qui sera mesurée en termes de rentabilité économique, dépend en partie de l'attrait du groupe stratégique auquel il appartient.

Sa rentabilité réelle dépendra ensuite de ses ressources et de sa capacité spécifique à exploiter le potentiel offert par le secteur et à mettre en œuvre la stratégie.

2. Anticipation des jeux possibles des acteurs :

- Quels sont les groupes les plus exposés aux risques liés à l'évolution de l'environnement ?
- Que peuvent faire les différents acteurs ?
- Que veulent-ils faire ?
- Quelle pourrait être la configuration future de la carte stratégique ?
- Quel est le positionnement stratégique souhaitable pour notre entreprise ?

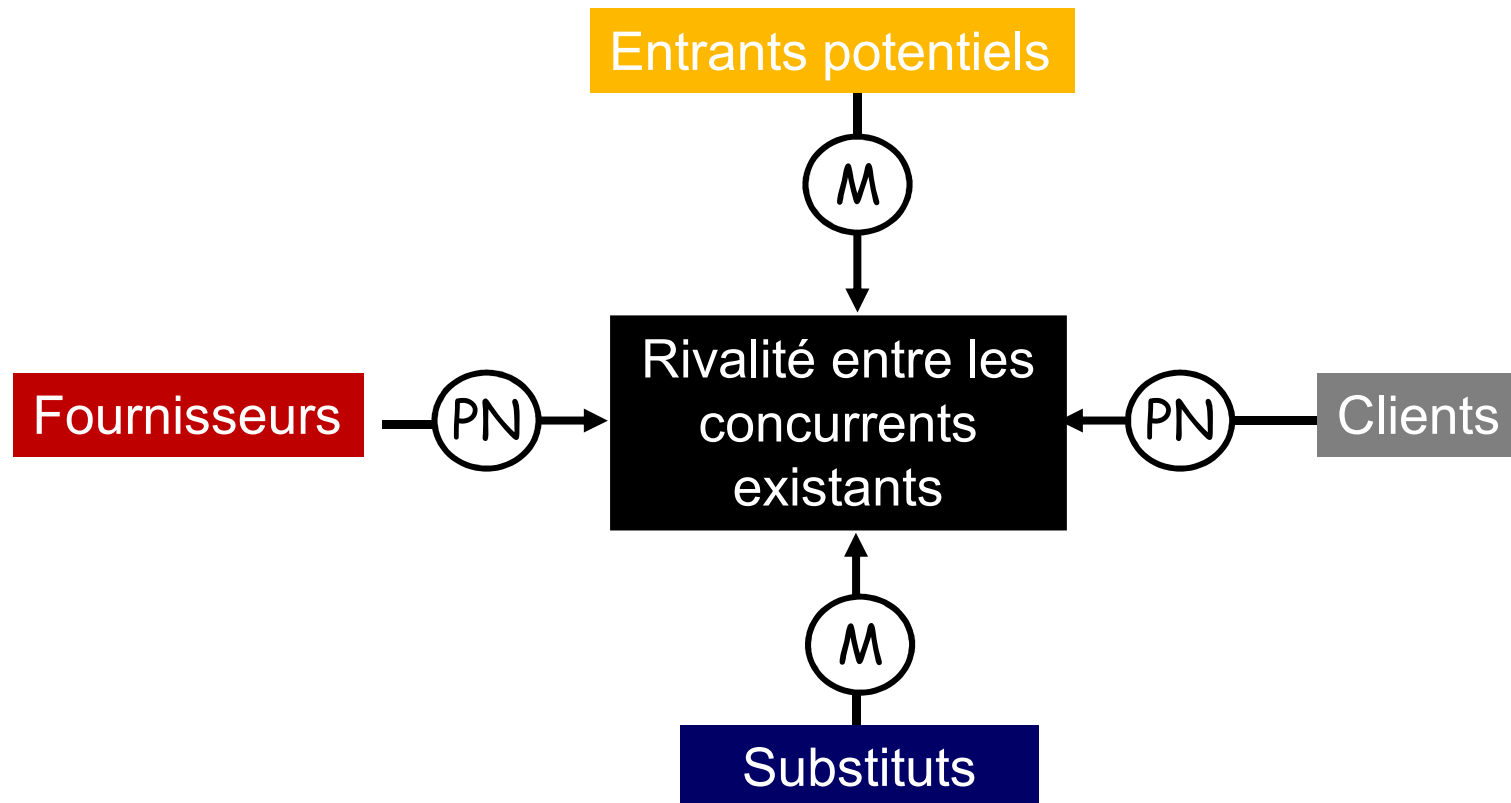
# Interprétation et utilisation des cartes stratégiques

---

...et manœuvres stratégiques possibles :

- 1.** Contrer les forces concurrentielles pour diminuer leur pression et accroître la rentabilité moyenne du groupe
- 2.** Défendre la rentabilité du groupe et préserver les barrières à l'entrée existantes : stratégie défensive
- 3.** Élever des barrières (actuellement insuffisantes) pour préserver un positionnement attractif
- 4.** Renforcer la position de l'entreprise dans son groupe : investissements et conquête de PDM
- 5.** Entrer dans un autre groupe existant attractif, dont les barrières à l'entrée sont relativement faibles
- 6.** Occuper un nouvel espace de la carte

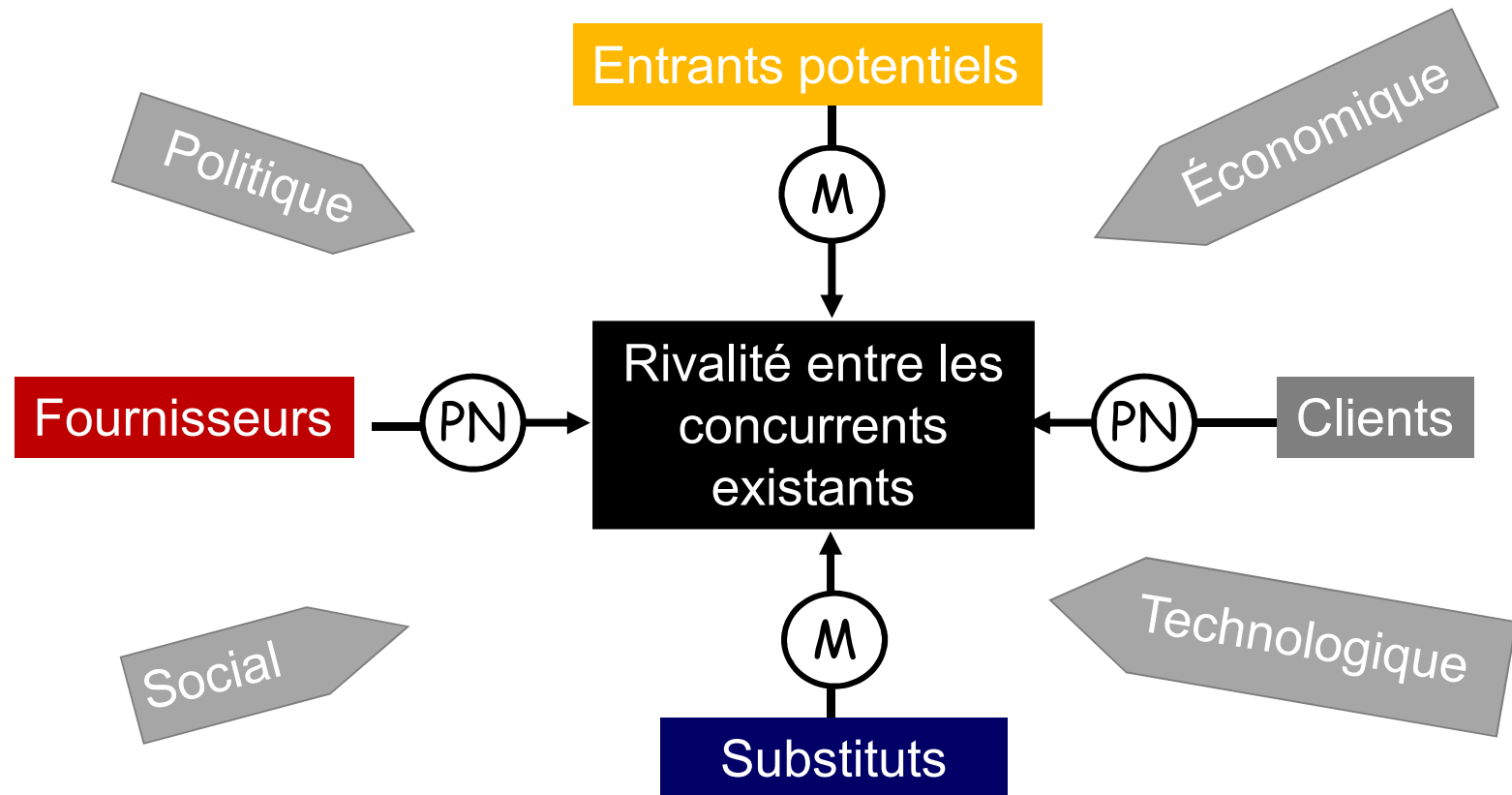
# Analyse dynamique : les moteurs de changement



M = Menace

PN = Pouvoir de négociation

# Analyse dynamique : les moteurs de changement



M = Menace

PN = Pouvoir de négociation

# Analyse dynamique : les moteurs de changement

---

- 1** Le changement technologique
- 2** Le changement dans la politique gouvernementale
- 3** Le changement dans les caractéristiques de la demande

# Synthèse

---

## Les grandes étapes de l'analyse de la dynamique sectorielle et concurrentielle

### 1. Définir les contours de l'industrie, identifier ses segments

Observer le secteur et repérer les activités clés (toutes les fonctions économiques qui doivent se développer afin que le secteur existe et qui peuvent être développés par des entreprises indépendantes).

1



# Synthèse

---

## Les grandes étapes de l'analyse de la dynamique sectorielle et concurrentielle

### 2. Analyser les forces concurrentielles, évaluer le potentiel de l'industrie et de chaque segment

Quelle est la rentabilité potentielle de cette activité ? Cela dépendra de la capacité théorique de réaliser l'activité « mieux » que les autres ou à des coûts plus bas que les autres et ceci de façon soutenue.

# 2

# Synthèse

## Les grandes étapes de l'analyse de la dynamique sectorielle et concurrentielle

### 3. Analyser les positionnements des concurrents

Dessiner les positions qu'occupent les différents concurrents : certains seront présents dans la plupart des activités, certains ne seront présents que dans quelques-unes et d'autres seront très spécialisés. Si nous avons été capables d'estimer la rentabilité potentielle des différentes activités, nous pourrons comprendre la rentabilité des différents concurrents et certaines de leurs prochaines actions.

# 3

# Synthèse

## Les grandes étapes de l'analyse de la dynamique sectorielle et concurrentielle

### 4. Imaginer les évolutions prospectives et établir des scénarios d'environnement

Etudier l'évolution de la rentabilité potentielle des différentes activités puisque l'analyse stratégique concerne surtout la prise de décision face au futur → analyse dynamique.

# 4