

Le diagnostic stratégique.

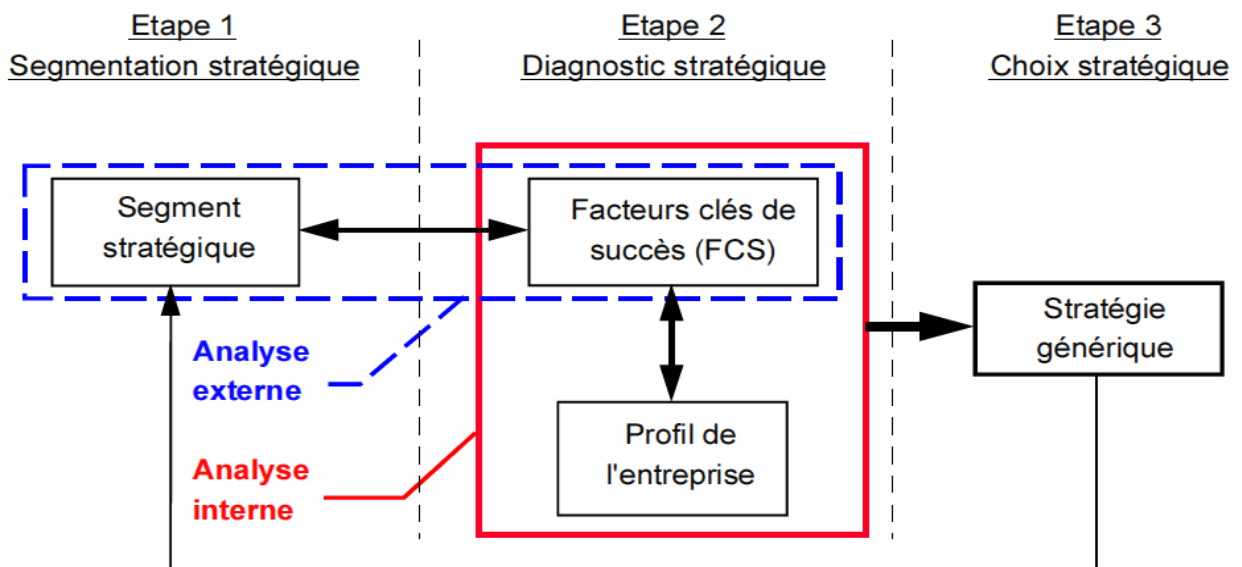
– Une fois la segmentation stratégique conduite et les segments identifiés, la démarche de l'analyse stratégique passe à sa deuxième étape, que certains appellent le **diagnostic stratégique**.

– Cette étape qui a été introduite dans le modèle de L.C.A.G., est centrée sur la confrontation des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne) aux opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel (analyse externe).

– Le diagnostic stratégique d'un segment comporte donc :

- un premier volet qualifié d'analyse concurrentielle, qui consiste en l'identification des déterminants de la concurrence (en particulier des facteurs clés de succès), et
- un second baptisé caractérisation du profil concurrentiel de l'entreprise sur ce segment.

– L'ensemble de ces deux volets doit permettre de retenir ensuite la stratégie générique la plus adaptée.



I. L'analyse concurrentielle (analyse externe)

– L'analyse concurrentielle, dite aussi analyse externe, permet principalement d'identifier les exigences et les contraintes de l'environnement, c'est-à-dire de mettre en évidence les pressions concurrentielles subies sur le segment et les facteurs clés de succès correspondants.

– Pour cette analyse, les concepts, les modèles et les méthodes ont été développés progressivement suivant les nécessités des conjonctures économiques des différentes époques.

- Au début des années soixante et jusqu'aux années soixante-dix, les stratégies accordaient sans doute moins d'importance aux phénomènes externes de l'entreprise.
- Avec l'internationalisation des économies et les crises économiques ainsi que la montée des contre-pouvoirs, il est devenu évident que l'entreprise devait prendre conscience du rôle de l'environnement au sein duquel elle évolue.
- Le champ de la réflexion stratégique s'est ainsi élargi et a rendu nécessaire le développement ou l'enrichissement des concepts et des modèles de l'analyse stratégique pour que soit mieux pris en compte l'environnement de l'entreprise.

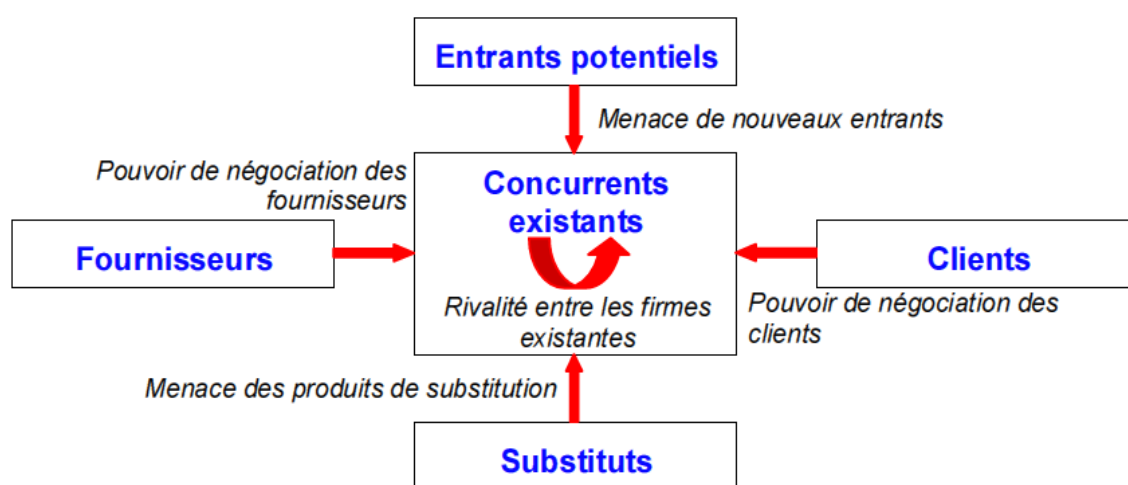
– Ainsi, avec l'aide des économistes industriels, l'analyse concurrentielle fut renouvelée pour s'orienter dans deux directions complémentaires.

- La première direction est celle de l'analyse du **contexte concurrentiel** de l'entreprise, concrétisée par des concepts comme celui des *cinq forces du contexte concurrentiel*, des *groupes stratégiques* ou des *systèmes concurrentiels*.
- La seconde est celle de l'examen de **l'attrait du domaine d'activité** à travers l'approche du *cycle de vie d'une activité*.

1. Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter (1980)

– Ce modèle est considéré comme le plus riche du point de vue conceptuel (repris depuis lors dans presque chaque ouvrage de stratégie).

– Cette approche prend en compte non seulement *la rivalité entre les firmes* du segment mais aussi les *pressions exercées par les fournisseurs et les clients*, ainsi que *les menaces externes d'entrée de nouveaux concurrents et d'arrivée de produits de substitution*.



1.1. Intensité de la rivalité entre les concurrents existants

Quelques facteurs permettant d'évaluer l'intensité de la rivalité interne :

- la structure concurrentielle : nombre et taille relative des concurrents...
- le taux de croissance de l'activité : sa faiblesse pousse les concurrents à s'arracher des parts de marché faute de demande nouvelle...
- la différenciation des produits : l'absence de sources de différenciation intensifie la concurrence par les prix...
- l'importance des charges fixes contraint les entreprises à baisser les prix dès que la demande fléchit...
- l'innovation technologique peut autoriser des baisses importantes de coûts de production...
- les barrières à la sortie : les coûts fixes de sortie, les restrictions ou les pressions sociales...

1.2. Intensité de la menace de nouveaux arrivants

L'évaluation de la menace des concurrents potentiels dépend de l'existence de barrières à l'entrée et de la capacité de riposte des concurrents existants.

– exemples de barrières à l'entrée :

- économies d'échelle et effets d'expérience enregistrés par les concurrents en place...
- accès à la technologie, à des matières premières privilégiées, localisations favorables, aides

des pouvoirs publics,...

- différenciation des produits et image de marque des concurrents existants...
- accès aux canaux de distribution...
- les politiques gouvernementales : les barrières douanières, les quotas d'importation, les normes techniques,...

– exemples de techniques de riposte :

- maintien des prix de vente trop bas
- innovation produit
- innovation en processus de production
- gain de productivité

1.3. Intensité de la menace des produits de substitution

L'évaluation de la menace des produits de substitution dépend

- de l'évolution technologique et la fonction d'usage des produits
- du coût et du rapport qualité/prix des produits

1.4. Intensité du pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir dépend généralement

- de leur concentration relative
- de la quantité des produits achetés
- de l'influence de la qualité des inputs sur les produits fabriqués
- de la différenciation des produits/services
- de l'importance des coûts de transfert (spécifications techniques)...
- des possibilités d'intégration en aval...

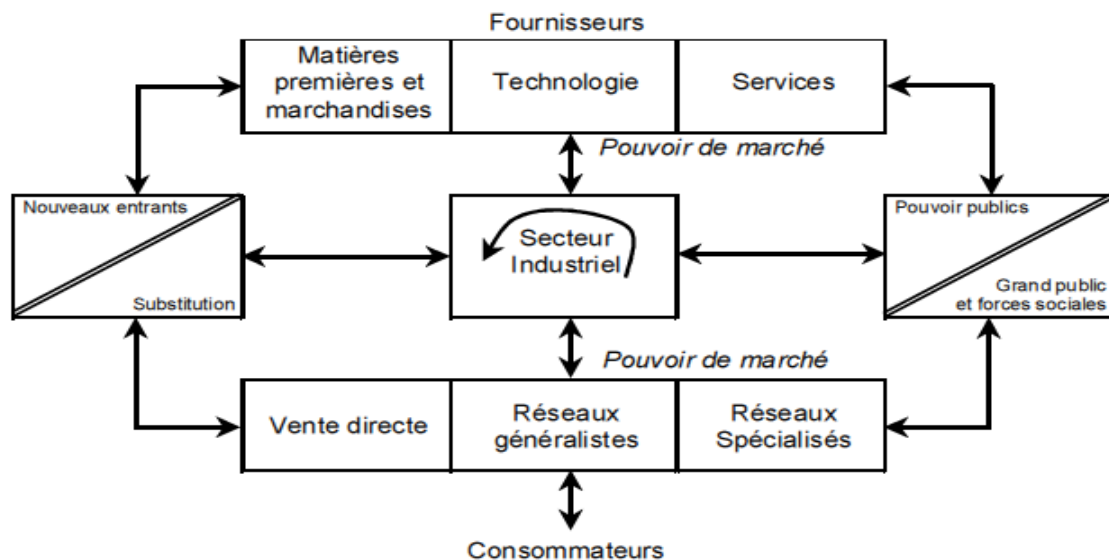
1.5. Intensité du pouvoir de négociation des clients

Comme dans le cas précédent, ce pouvoir dépend généralement

- de leur concentration relative
- de la quantité des produits achetés
- de l'influence de la qualité des inputs sur les produits fabriqués
- de la différenciation des produits/services
- de l'importance des coûts de transfert
- des possibilités d'intégration en amont...

Remarques :

- Le concept de barrières à l'entrée dans un segment tient, dans ce contexte, un rôle très important.
- L'impact de chacune de ces forces est fonction de la structure concurrentielle du segment stratégique, des règles qui y dominent, ainsi que de ses caractéristiques économiques et techniques.
- La résultante de ces cinq forces détermine le potentiel d'une entreprise pour atteindre un niveau de rentabilité de ses investissements supérieur à la rentabilité moyenne du marché.
- La dynamique concurrentielle : une approche renouvelée (Strate gor, 1997, p.26).



2. Les groupes stratégiques (Porter, 1980)

– Pour compléter cette première perspective en matière d'analyse concurrentielle, Porter a introduit le concept de groupes stratégiques.

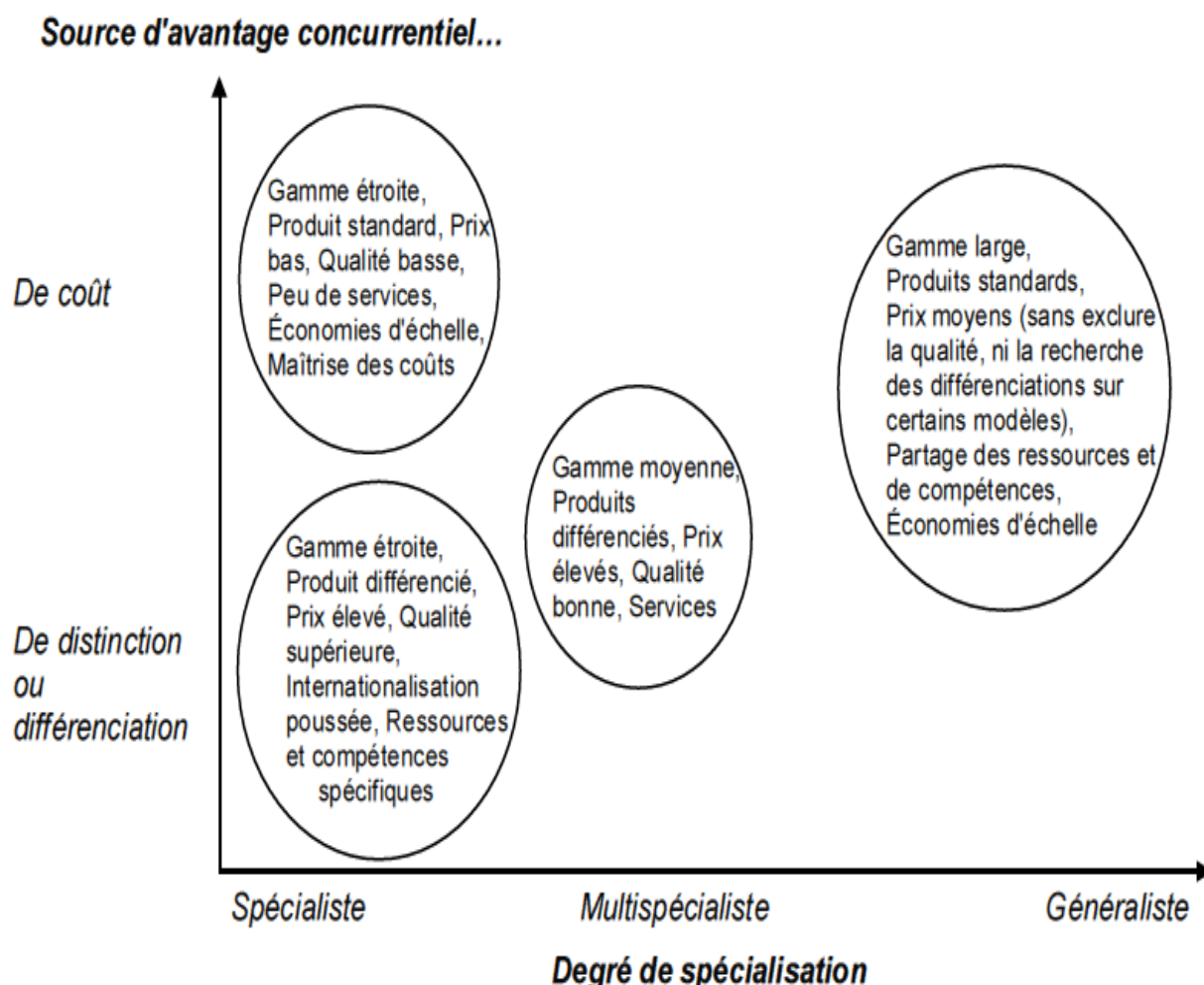
– Il s'agit d'identifier des groupes d'entreprises poursuivant des stratégies comparables. Cela permet d'analyser la lutte concurrentielle interne au secteur/segment, c'est-à-dire la rivalité entre les firmes du secteur/segment considéré sur la base des dimensions suivantes :

- le degré de spécialisation
- l'image de marque
- la politique de prix
- le mode de distribution
- l'étendue des services annexes à l'offre
- le niveau de la qualité de l'offre
- le degré d'intégration verticale
- la maîtrise technologique (leader, imitateur)
- la position en terme de coûts
- les relations avec d'autres firmes (groupes, société mère...)
- les relations avec les pouvoirs publics.

– La méthode consiste à représenter graphiquement, généralement en deux dimensions, une typologie de la concurrence.

- Cette représentation graphique s'appelle carte des groupes stratégiques.
- La position de chaque entreprise du secteur est évaluée sur chacune des dimensions d'analyse retenues.
- Chaque groupe ou regroupement de firmes est caractérisé par un profil stratégique similaire.

– Carte fictive illustrative de positionnements stratégiques distincts.



– L'analyse des groupes stratégiques permet donc de visualiser le positionnement des concurrents et donne ainsi à l'entreprise une image de sa position stratégique par rapport aux autres, c'est-à-dire son appartenance à un groupe stratégique particulier.

– Par ailleurs, elle permet d'analyser la rivalité au sein d'un secteur à partir :

- des conditions d'entrée dans le secteur ;
- de la lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques (nombre de groupes et leur taille relative, degré d'interdépendance des groupes stratégiques sur le marché, distance stratégique entre les groupes) ;
- la rivalité stratégique au sein de chacun des groupes stratégiques.

– Si l'image donnée par la carte des groupes stratégiques n'est pas stable, il est possible de suivre l'évolution des différents groupes dans le temps.

– Il est en effet important de surveiller l'évolution de l'environnement concurrentiel et donc des différents groupes stratégiques pour qu'une entreprise puisse s'y adapter plus rapidement et surtout pour s'orienter dans l'une des trois directions stratégiques suivantes (Strategor, 1997) :

- renforcer sa position dans son groupe et celle du groupe lui-même ;
- entrer dans un autre groupe, dont la position est plus favorable ;
- créer un nouveau groupe stratégique.

Remarque :

L'analyse statistique multivariante (ex : analyse des composantes principales) permet de prendre

en compte l'ensemble des dimensions citées ci-dessus et de rechercher celles qui permettent le mieux de regrouper les entreprises concurrentes d'un "segment".

3. La matrice des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group (BCG, 1981)

Possibilité de différenciation	<i>Forte</i>	Fragmentation	Spécialisation
	<i>Faible</i>	Impasse	Volume
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
		Avantage concurrentiel	

Cette matrice, connu pour son instrumentalité, permet de préciser les caractéristiques dominantes de la concurrence sur un segment à partir de deux critères d'évaluation :

- le nombre de sources de différenciation concurrentielle concevables, et
- l'importance de l'avantage concurrentiel qu'il est possible de construire dans le segment.
- Définitions des différents systèmes concurrentiels :

- **Volume** : il s'agit de systèmes concurrentiels dans lesquels le volume confère un avantage important de coût, et donc de prix. Ce sont des activités pour lesquelles il existe peu de possibilités de différenciation du produit ; l'essentiel des efforts porte sur la gestion des coûts partagés, le critère pertinent de réussite étant la part de marché.
- **Spécialisation** : Ce sont des systèmes concurrentiels dans lesquels existent de nombreuses sources de différenciation significative et surtout valorisable du produit. La compétitivité est basée sur les coûts spécifiques.
- **Les impasses** : Ce sont des systèmes concurrentiels dans les quelles ni le volume ni la différenciation ne peuvent procurer un avantage concurrentiel décisif. Il existe peu ou pas de barrières à l'entrée : la technologie est facilement disponible, le nouvel arrivant est souvent plus compétitif, et la taille ne permet pas d'atteindre des coûts plus compétitifs.
- **Fragmentation** : Ce sont des systèmes concurrentiels dans les quelles la taille n'a non seulement aucun effet positif mais en gendre au contraire une perte de compétitivité. C'est l'adaptation rapide au marché qui est ici le principal FCS.

- Chaque système concurrentiel a des facteurs clés de succès et des distributions de rentabilité différents, ce qui donne une caractérisation du contexte concurrentiel du domaine d'activité et une idée sur son attrait.

- La matrice B.C.G. permet alors d'identifier le système concurrentiel dominant sur un segment stratégique.

- Les caractéristiques de chaque système concurrentiel et la stratégie, dans un sens large, qu'il conviendrait d'y adopter :

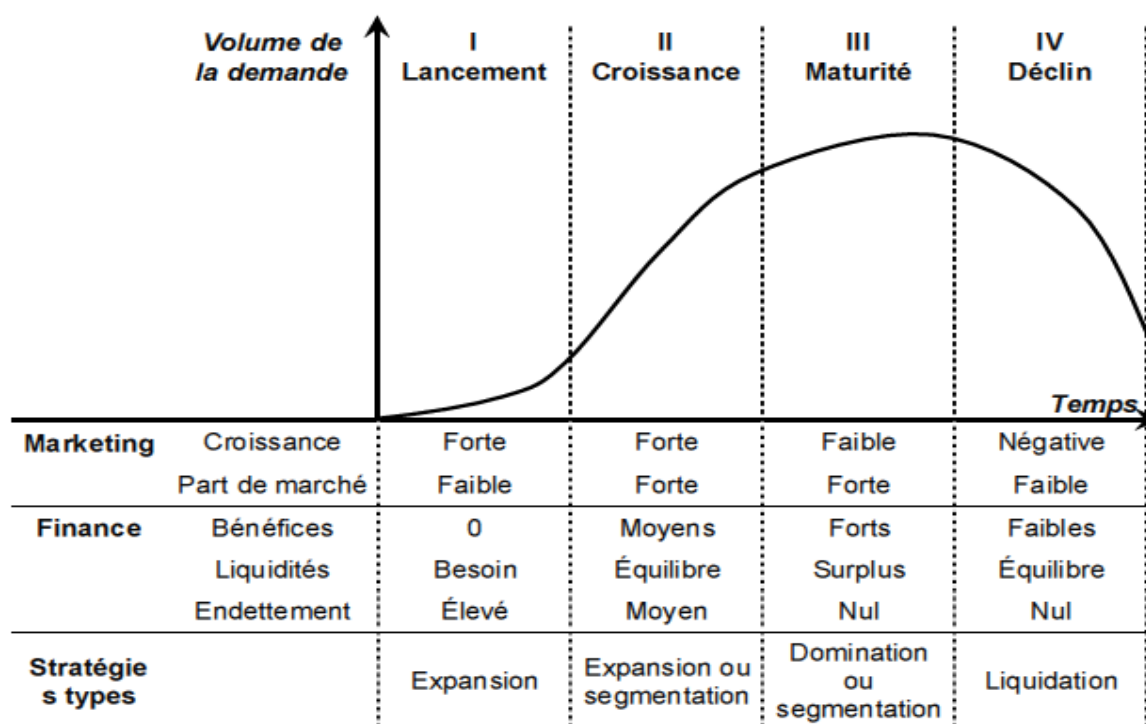
SYSTEME CONCURRENTIEL	STRATEGIE
VOLUME <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de concurrents faibles. - Leader très rentable. - Concurrents marginaux bénéficiaires seulement en conjoncture haute. 	<ul style="list-style-type: none"> - Croître plus vite que les concurrents pour améliorer sa position de coût. - Attention à la stabilité du système.
SPECIALISATION <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs entreprises très rentables (qui dominent les niches). - Partie centrale de chaque niche arbitrée, frontières évolutives et concurrence sévère. - Suiveurs non rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> - Focaliser l'effort sur les niches défendables. - Maximiser l'avantage sur les coûts spécifiques en étant leader de la niche. - Minimiser la pénalité sur les coûts partagés en poussant les coûts spécifiques le plus loin possible.
FRAGMENTATION <ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement. - Marges diverses et instables. - Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite. 	Pour une grande entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - soit isoler l'activité et la gérer comme une P.M.E. (difficile) ; - soit transformer l'activité en une activité de volume ou de spécialisation si c'est possible.
IMPASSE <ul style="list-style-type: none"> - Aucun concurrent n'a de part de marché absolue élevée. - Si personne ne réduit sa production, tout le monde perd de l'argent. - Les plus modernes sont les plus endettés et les plus obsolètes les plus solides financièrement. 	Concentration et entente sous l'égide des pouvoirs publics, ou : <ul style="list-style-type: none"> - contrôler un marché local (zone géographique ou clientèle particulière) ; - localiser l'investissement là où les coûts de facteurs sont les plus favorables ; - développer sa propre technologie et la défendre.

4. La valeur et l'attrait d'un domaine d'activité

- Qu'est-ce qui pousse une entreprise à entrer dans tel ou tel domaine d'activité, d'y rester ou de s'en retirer ?
- En effet, tout domaine d'activité a un certain attrait, dont l'évaluation permet à l'entreprise de décider d'y entrer ou non. Toutefois, cet attrait évolue dans le temps et surtout en fonction du cycle de vie de l'activité.
- Le concept de cycle de vie ou de maturité d'une activité est calqué sur l'idée de cycle de vie d'un produit.
- Habituellement, on distingue quatre phases constituant le cycle de vie d'une activité : démarrage, expansion, maturité et déclin.
- Le tableau suivant permet d'identifier la phase du cycle de vie d'un domaine d'activité en se basant sur des critères d'évaluation correspondant à chaque phase. Réciproquement, ces critères explicitent les conditions prévalant dans chaque phase.

Phases	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Critères				
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Evolutive	Figée	Figée
Accès au métier	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
Stratégies types	<i>Innover ou copier</i>	<i>Investir en parts de marché</i>	<i>Rentabiliser</i>	<i>Traire</i>

– Les phases du cycle de vie d'une activité (Martinet, 1983)



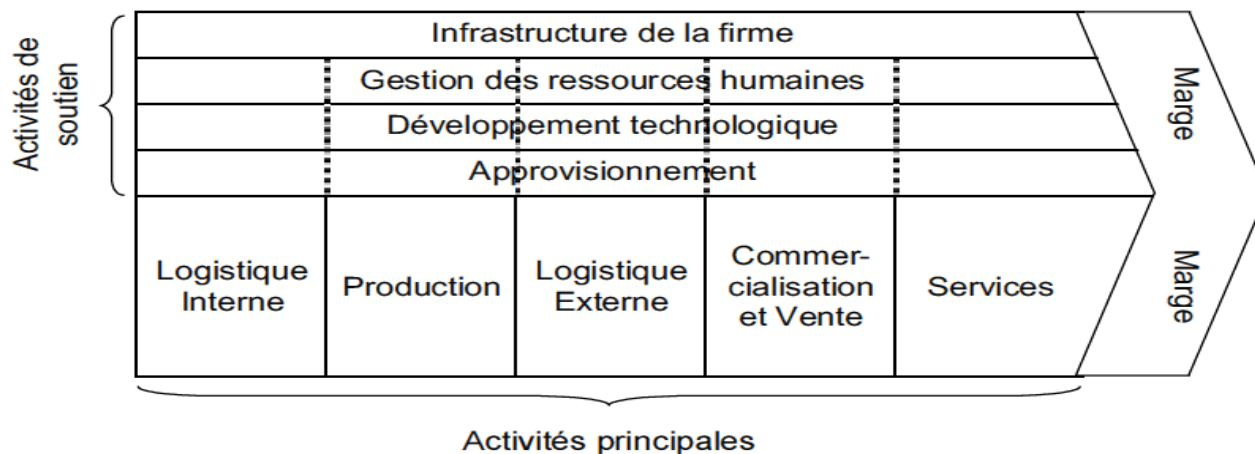
II. L'EVALUATION DU PROFIL DE L'ENTREPRISE (ANALYSE INTERNE)

- L'analyse dite interne consiste à évaluer le profil de l'entreprise sur un segment stratégique.
- Cette évaluation permet d'identifier les capacités de l'entreprise à opérer sur ce segment en mettant en évidence tant ses forces et compétences distinctives que ses faiblesses et autres handicaps concurrentiels.
- Elle permet de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- "En matière de stratégie, il ne suffit pas d'être bon, il faut être meilleur." (Strategor, 1997). Il faut savoir construire un avantage concurrentiel...

– Pour l'analyse interne, la chaîne de valeur de Porter (1985) constitue le concept le plus populaire.

1. La chaîne de valeur (Porter, 1985)

– C'est un outil d'analyse qui permet de détailler les différentes fonctions d'une entreprise (conception, achats, production...) dans une industrie donnée.



– Cette décomposition facilite l'identification des compétences nécessaires pour chaque fonction.

– La comparaison de ces compétences (requis) avec celles (détenues) de l'entreprise met en évidence ses forces et ses faiblesses et l'analyse permet d'identifier les sources d'avantages concurrentiels accessibles à l'entreprise.

– L'analyse de la chaîne de valeur

- Chaque fonction élémentaire doit être analysée dans sa propre logique stratégique, car chacune se situe dans un univers concurrentiel spécifique.
- Toutes les fonctions élémentaires ne possèdent pas le même poids et n'apportent pas la même valeur au consommateur.
- La fonction la plus importante dans chaque chaîne est identifiée par le FCS essentiel, qui explique la différence entre les stratégies gagnantes et les stratégies perdantes.
- Il faut donc identifier les sources de danger et de perte de compétitivité.
- Le raisonnement stratégique conduit en fait le chef d'entreprise à rechercher un avantage compétitif décisif sur une ou plusieurs fonctions élémentaires, de manière à compenser des désavantages concurrentiels sur d'autres.
- La recherche d'une optimisation générale est souvent illusoire, car les ressources et les compétences de l'entreprise sont naturellement limitées.

– La coordination entre les opérations

- Il s'agit d'amener deux fonctions à collaborer dans l'optique de fournir au client une valeur supérieure.
- Ceci concerne les liaisons qui, dans toute entreprise, sont génératrices de conflit, car leurs objectifs individuels sont contradictoires. Exemples : conflits entre les fonctions conception et marketing, ventes et finance...

– La coordination externe

- L'entreprise est membre d'un système de chaînes de valeurs (fournisseurs et distributeurs).



- D'où l'importance d'une coordination plus efficace avec les partenaires amont et aval pour construire un avantage concurrentiel.

– Suite à l'analyse de chaque opération de la chaîne de valeur, l'entreprise peut améliorer sa performance globale et construire un avantage concurrentiel par le renforcement des compétences nécessaires à chaque fonction, ainsi que par le renforcement des liens entre celles-ci.

– La chaîne de valeur est un outil d'analyse riche, mais sa mise en œuvre est plus difficile que celle d'autres méthodes fondées sur l'évaluation de quelques critères stratégiques pour déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

2. La position concurrentielle

– Les auteurs de Strategor définissent la position concurrentielle d'une entreprise comme une somme d'avantages et de désavantages, où un avantage concurrentiel correspond à un degré de maîtrise supérieur d'un facteur clé de succès (FCS).

– La position concurrentielle d'une entreprise est déterminée par l'évaluation du degré relatif de maîtrise des FCS.

– La méthode comporte quatre étapes :

- Détermination des critères que sont les facteurs clés de succès, ceux-ci étant les compétences et les ressources que l'entreprise doit nécessairement détenir pour réussir sur un segment donné.
- Evaluation du poids respectif des FCS, de leur importance relative, qui naturellement n'est pas la même pour tous les segments puisqu'elle est fonction du cycle de vie du domaine d'activité.
- Evaluation du degré de maîtrise de l'entreprise et de ses concurrents sur chacun des FCS retenus. Le degré de maîtrise est représenté par une note sur une échelle donnée.
- Evaluation globale de la position concurrentielle comme la somme pondérée de ces notes.

– La position concurrentielle de chaque entreprise sur le segment est ainsi représentée par un nombre qui permet alors de classer les concurrents d'un segment.

– Ce classement peut être ensuite validé par le classement donné par la répartition des parts de marché.

– Cette démarche permet aussi de représenter graphiquement, dans le format d'une grille, le profil concurrentiel de l'entreprise pour mieux examiner ses forces et ses faiblesses.

– La méthode permet ainsi d'apprécier l'écart entre, par exemple, le profil de l'entreprise et celui de l'un de ses concurrents, c'est-à-dire d'identifier les similitudes et/ou dissimilitudes, ainsi que l'ampleur des écarts.

– C'est grâce à l'évaluation de la performance de l'entreprise sur chacun des facteurs clés de succès qu'il est possible de mesurer l'impact d'une mauvaise maîtrise de l'un d'entre eux sur la position concurrentielle.

– L'entreprise peut alors tenter de corriger ses faiblesses qui ont un impact majeur sur sa position par rapport à ses concurrents.