

1
Stratégie
1ère année de Master
Faculté de sciences économiques et de gestion
3ème Partie

Les stratégies concurrentielles (business)

Chapitre 7. Le positionnement concurrentiel

Chapitre 8. L'analyse des ressources

2
Stratégie

La stratégie: adaptation ou intention?

L'avantage concurrentiel trouve sa source dans :

Les caractéristiques de l'environnement

Ch7

L'entreprise a su s'adapter aux caractéristiques de l'environnement

Des actifs et compétences spécifiques

Ch8

L'entreprise a su, de manière intentionnelle, exploiter au mieux ses ressources et compétences

3 **Stratégie**

COLLECTION GRANDS AUTEURS **Porter**

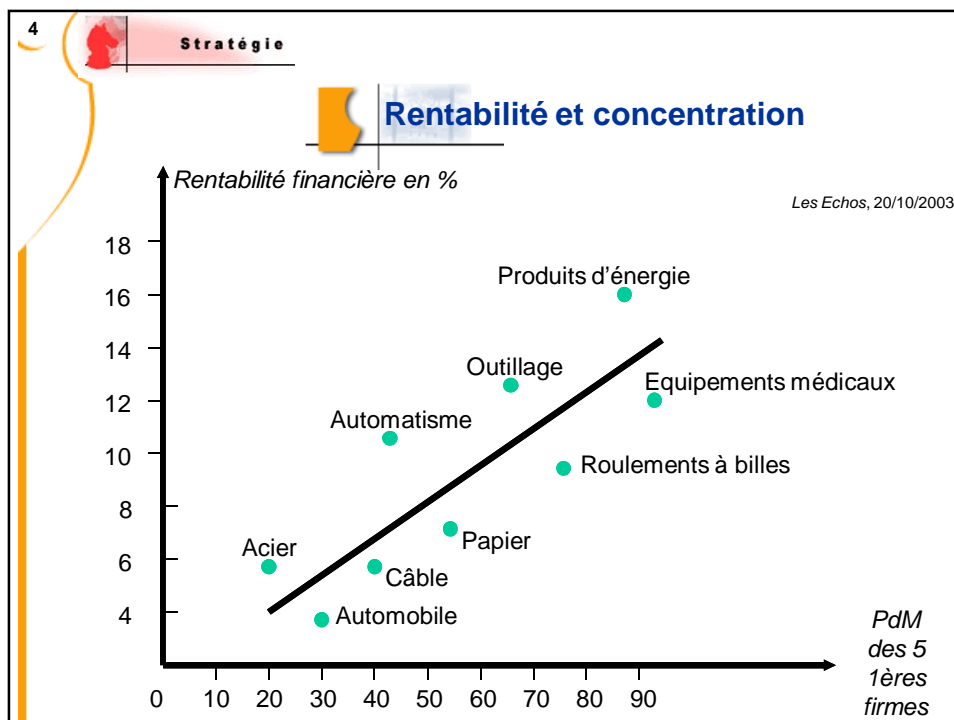
Chapitre 7. Le positionnement concurrentiel

□ Dans les 70's, des études montrent qu'il y a un lien entre la rentabilité des firmes et certaines variables de structures comme le degré de concentration, le niveau des barrières à l'entrée, « en passant » par des variables de comportement comme le niveau des économies d'échelle ou l'intensité des investissements en communication.

S → **C** → **P**

Structure → **Comportement (Stratégie)** → **Performance de la firme**

Conclusion: l'environnement (la structure) est à l'origine des comportements qui, eux-mêmes expliquent la performance.




5 **Stratégie**

La méthode de Porter:
l'effet des stratégies et des performances

S → **C** → **P**

Structure → Comportement (Stratégie) → Performance de la firme

 M. Porter

- Les stratégies des entreprises influencent la structure du champ concurrentiel.
- Les performances réalisées génèrent un pouvoir d'attraction du secteur.


6 **Stratégie**

La stratégie selon Porter

Porter fait deux hypothèses:

- 1. L'état de la concurrence sur un secteur dépend de 5 forces fondamentales.
- 2. Plus l'intensité de ces forces est grande, plus la rentabilité potentielle de l'activité est faible.

Il est donc essentiel d'évaluer avec précision l'environnement car des caractéristiques de celui-ci découlent les résultats de la firme.



7.1. Une représentation du secteur

5 forces déterminent la situation concurrentielle du secteur étudié :

- les clients
- les fournisseurs
- les produits substituables
- les entrants potentiels
- les concurrents du secteur

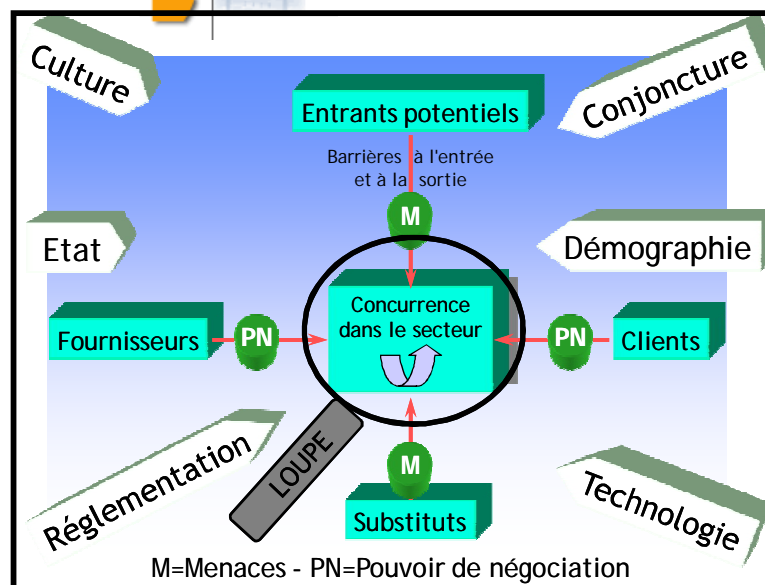
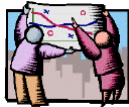


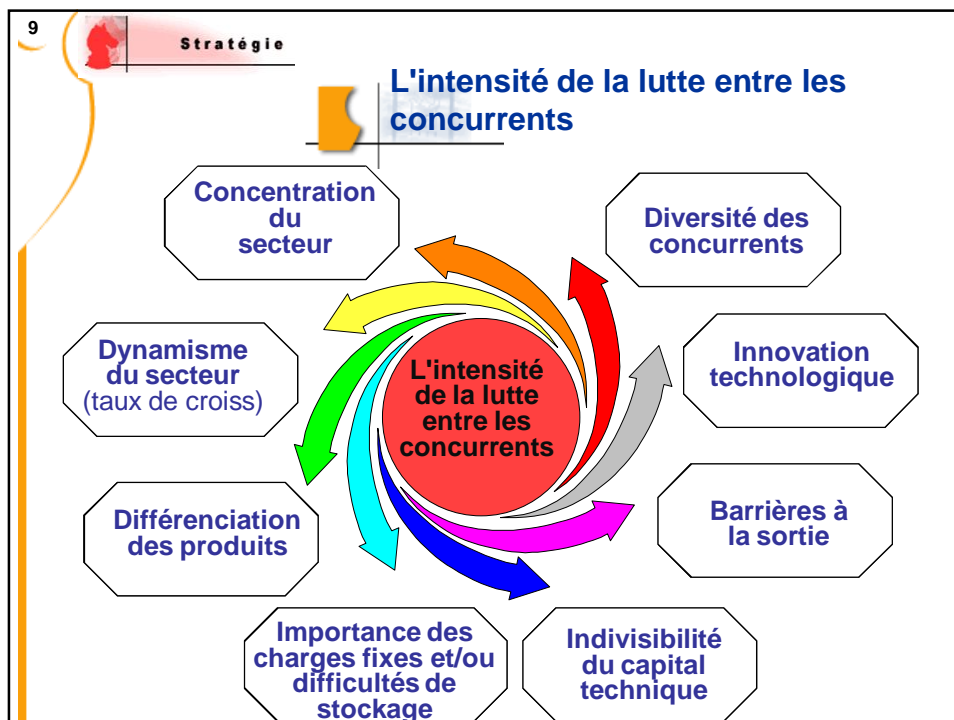
L'intensité de chacune de ces forces est fonction de caractéristiques spécifiques



Le modèle des 5 forces de l'environnement

Le modèle des 5 forces

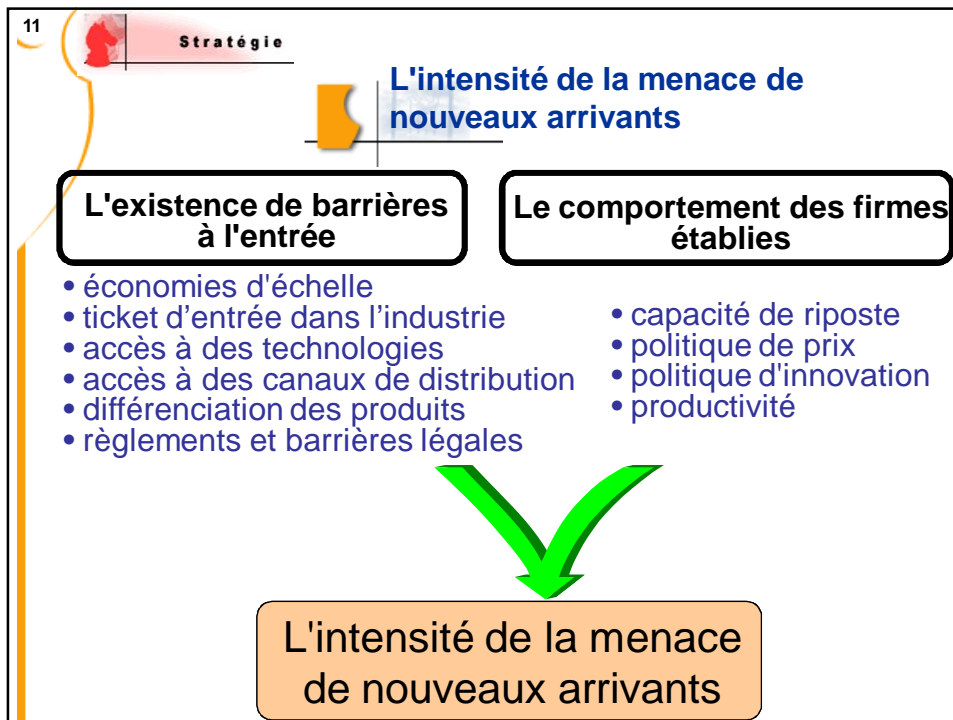




10 **Stratégie**

L'intensité de la lutte entre les concurrents

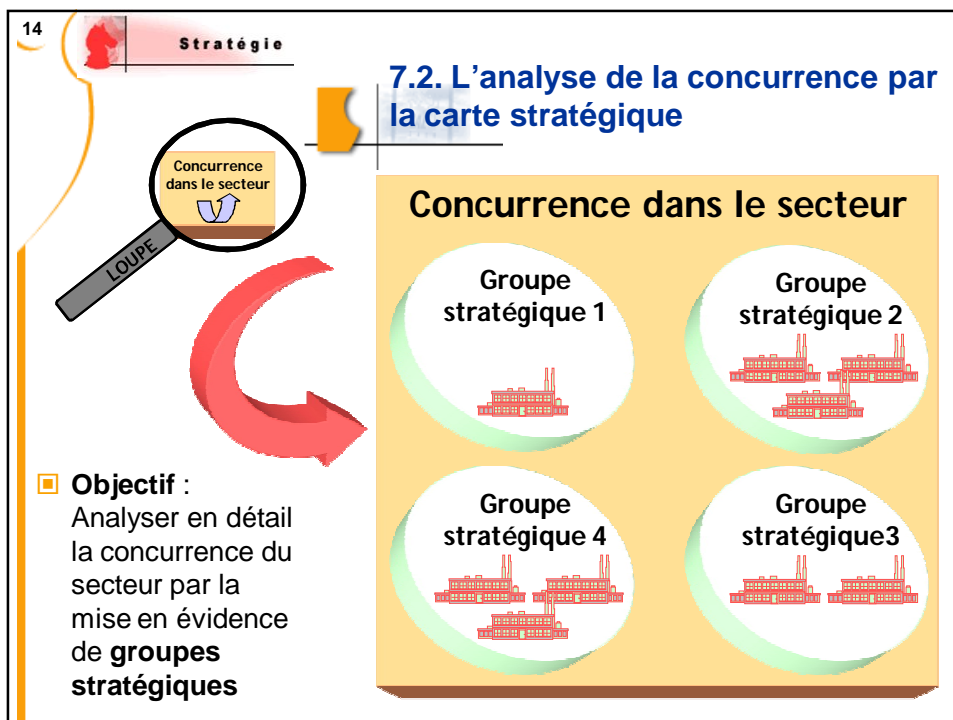
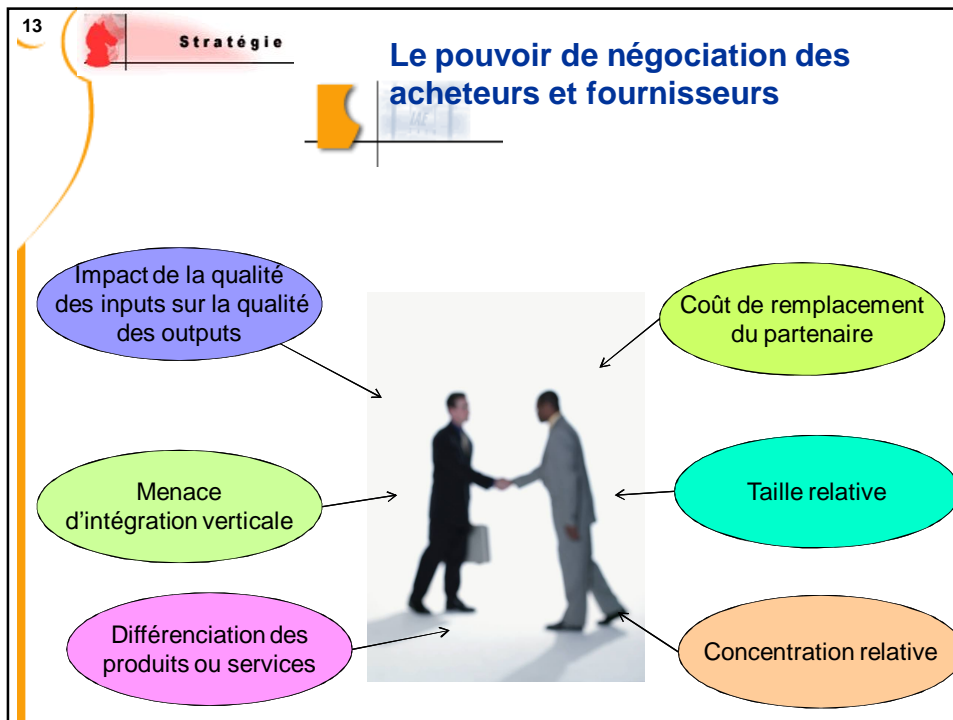
Facteurs	Augmente l'intensité	Diminue l'intensité
Concentration	Concurrents nombreux et de taille voisine	Quelques firmes ont pris une position dominante
Dynamisme	Faible taux de croissance	Fort taux de croissance
Différenciation	Peu de différenciation (clients non fidèles, concurrence sur les prix)	Forte différenciation (clientèle fidèle)
Importance des CF Difficultés de stockage	Charges fixes importantes incitant à jouer sur les volumes. Produits difficiles voire impossibles à stocker.	Charges fixes relativement faibles. Produits faciles à stocker.
Indivisibilité du CT	Capacités de production ne pouvant être modifiées que de façon discontinue et massive	Flexibilité des capacités de production
Barrières à la sortie	Importantes barrières à la sortie: actifs techniques spécialisés, importants coûts fixes de sortie (licenciement), pressions gouvernementales...	Peu de barrières à la sortie
Innovation	Fréquentes innovations de nature à accélérer l'obsolescence des offres et/ou à diminuer les coût de production	Peu d'innovations
Diversité des concurrents	Des firmes avec une culture différente de celle qui prédomine dans le secteur mènent des actions déstabilisantes.	Les concurrents partagent la même vision



12 **Stratégie**

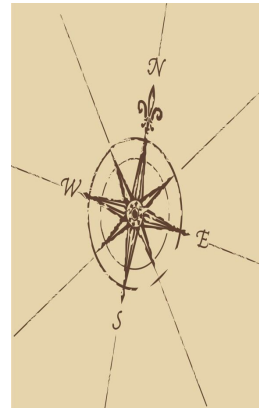
La menace des produits de substitution

- ▣ La menace des **produits de substitution** est présente quand il existe sur le marché des produits remplissant les mêmes fonctions par des technologies différentes.
- ▣ Elle est d'autant plus forte que les substituts ont un bon rapport prix/performances.
- ▣ L'innovation est souvent de nature à renforcer ou diminuer cette menace.



La carte stratégique: objectifs

- L'observation du comportements des entreprises dans un secteur donné révèle généralement une grande diversité : certaines firmes vont proposer des produits de très haut de gamme sur un créneau précis, d'autres vont chercher à maximiser leur part de marché, certaines vont s'intégrer vers l'aval alors que d'autres vont externaliser certaines de leurs activités, etc.
- La carte stratégique permet de dépasser cette diversité et d'obtenir une vision plus fine du positionnement des concurrents.



La carte stratégique

- Pour tracer une carte stratégique, on peut utiliser des dimensions très variées. Cependant, elles sont souvent les variantes des dimensions suivantes.
- Ces dimensions sont souvent corrélées. On peut donc les réduire à deux axes indépendants.

Les dimensions classiques d'une carte stratégique

- | | |
|-------------------------------|---|
| • Degré de spécialisation | • Position en termes de coûts |
| • Qualité perçue des produits | • Niveau de service |
| • Canaux de distribution | • Politique de prix |
| • Technologie | • Présence géographique |
| • Taille de l'entreprise | • Relation avec d'autres firmes (groupes) |
| • Degré d'intégration | |

Construction et utilisation de la carte

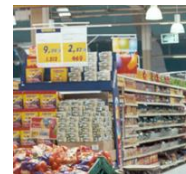
- La représentation de la concurrence dans un secteur donné se fait en 3 étapes :
 - Sélection des deux « dimensions compétitives » les plus pertinentes (celles qui sont directement liées aux spécificités du secteur) ;
 - Evaluation de chaque entreprise sur chaque dimension retenue et positionnement sur la carte.
 - Détermination des groupes stratégiques et donc des différentes concurrences à l'intérieur même du secteur.
- La carte permet de mettre en évidence 2 types de concurrence :
 - à l'intérieur d'un groupe
 - entre les groupes



La carte stratégique: un exemple



La grande distribution française



- Le développement de la grande distribution en France est complètement bloqué depuis les lois Royer et Raffarin.
- Deux armes stratégiques peuvent permettre aux distributeurs de dominer la concurrence :
 - Le nombre de magasins qui permet d'augmenter le pouvoir de négociation fournisseurs et d'obtenir des économies d'échelle
 - La surface moyenne qui permet d'élargir et de renouveler l'offre en magasins : espaces santé, assurance, téléphonie...

19



Stratégie



La carte stratégique de la grande distribution française en juillet 1999

nom	Nombre de magasins	Surface moyenne
Leclerc	394	4283,36
Carrefour	154	8449,26
Auchan	130	8132,99
Casino	116	6483,19
Promodes	116	5545,51
Cora	73	7866,31
Intermarché	82	3312,85
Systeme U	55	3139,89
	TOTAL = 1120	MOY = 5767
	MOY = 140	

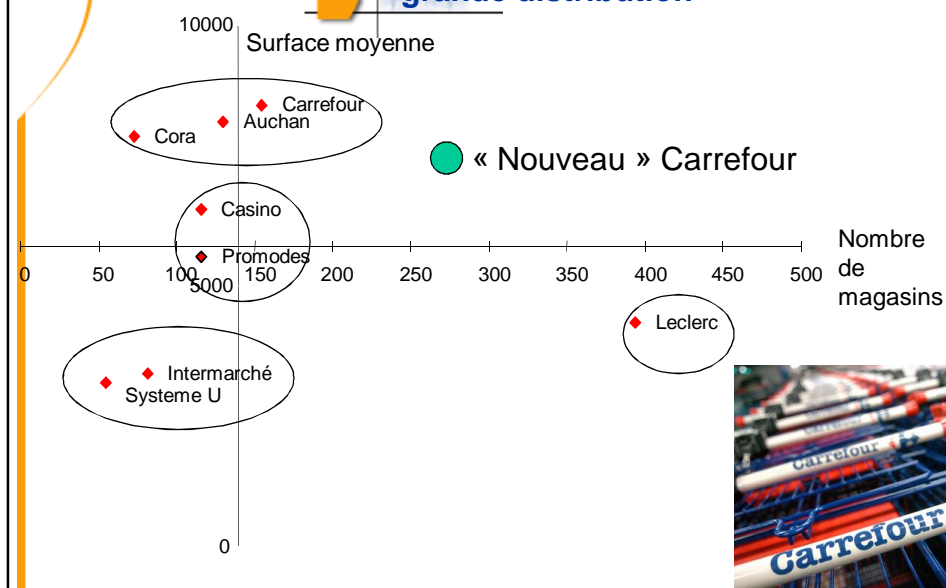
20



Stratégie



La carte stratégique de la grande distribution



Quelles dimensions retenir?

La solution miracle n'existe pas mais on peut s'appuyer sur quatre recommandations

- ▣ Vérifier la pertinence des deux axes. Peut-on les justifier?
- ▣ Vérifier l'indépendance des deux axes (nuage de points « uniforme »).
- ▣ Se méfier des axes qualitatifs.
- ▣ Utiliser plusieurs cartes pour tester la « robustesse » de la représentation.



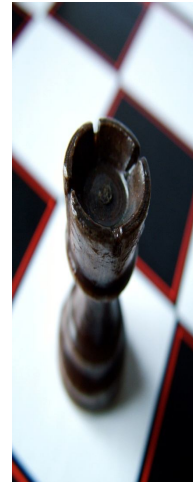
L'utilisation de la carte stratégique

- ▣ La représentation du secteur permet de distinguer :
 - ➔ Les concurrents immédiats de l'entreprise, ceux qui ont faits les mêmes choix stratégiques. Ces concurrents doivent être surveillés et l'entreprise peut chercher à s'inspirer de leurs pratiques
 - ➔ Les concurrents plus lointains qui n'ont pas les mêmes caractéristiques par rapport aux armes stratégiques utilisées
- ▣ Plusieurs questions peuvent être abordées :
 - ➔ Y a-t-il sur la carte des positions plus intéressantes que d'autres ?
 - ➔ L'entreprise a-t-elle les moyens de se déplacer sur la carte ?
 - ➔ Que sait-on sur nos concurrents immédiats ?
 - ➔ ...



7.3. Les stratégies génériques

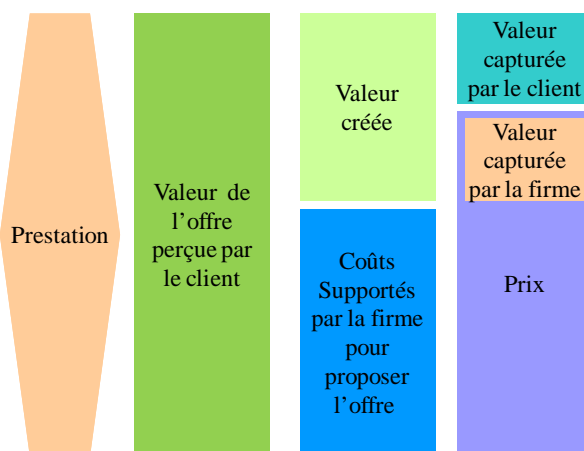
- Il s'agit ici de mettre en évidence les choix stratégiques faits par les concurrents, notamment ceux du groupe stratégique dans lequel se situe la firme, ou celui dans lequel est venu se situer.
- Pour Porter, deux variables fondamentales sont à l'origine de l'avantage qu'une entreprise peut avoir sur ses concurrents : les coûts engendrés par l'activité et la valeur de la prestation perçue par le marché.
- Une entreprise peut chercher à exploiter ces avantages sur un marché plus ou moins étendu. Cependant, selon Porter, une stratégie intermédiaire, cherchant à combiner les caractéristiques des différents comportements-types ("voie médiane"), est vouée à l'échec.



Valeur – coûts - prix

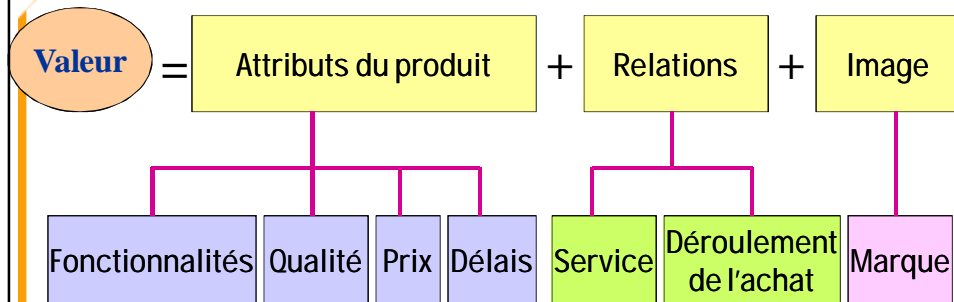
Créer de la valeur...

... pour la partager judicieusement

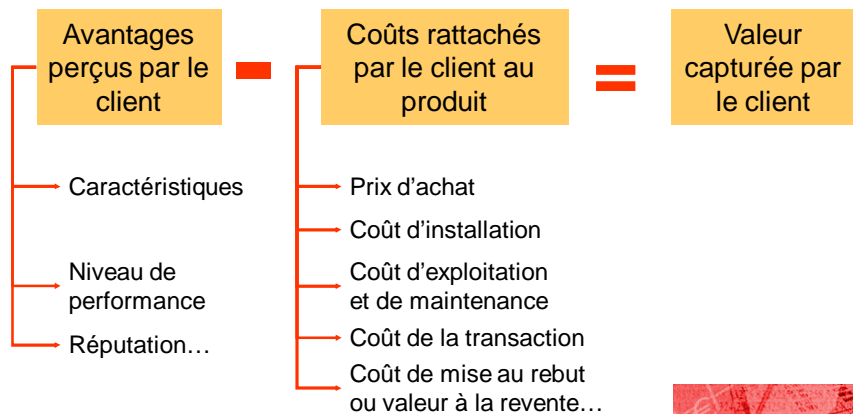


Source: Strategor, 2009, p. 175.

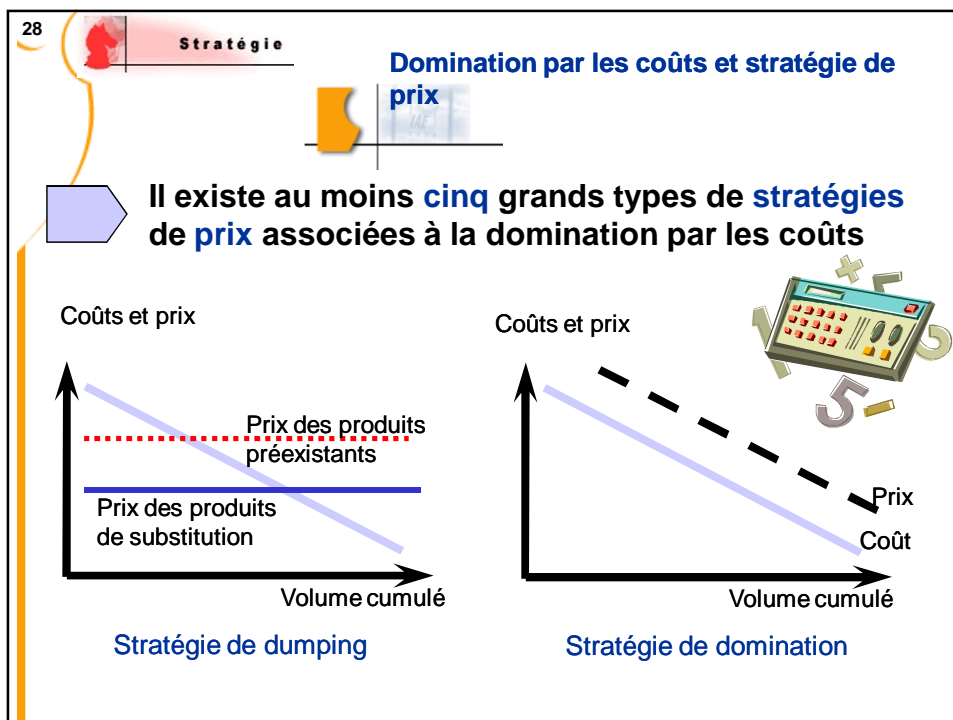
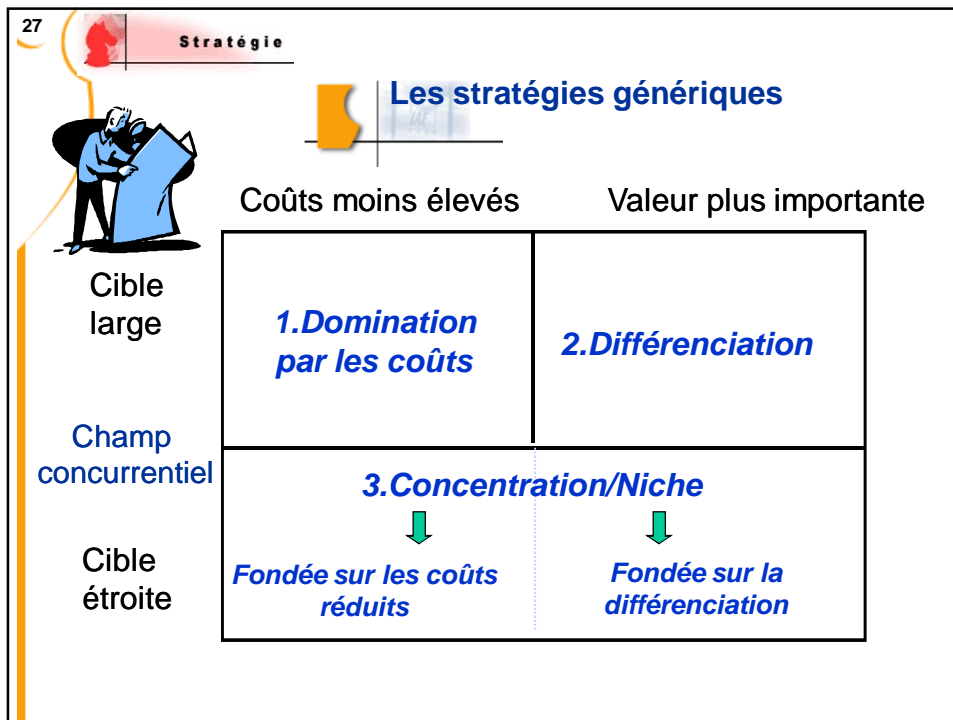
La valeur perçue d'une prestation

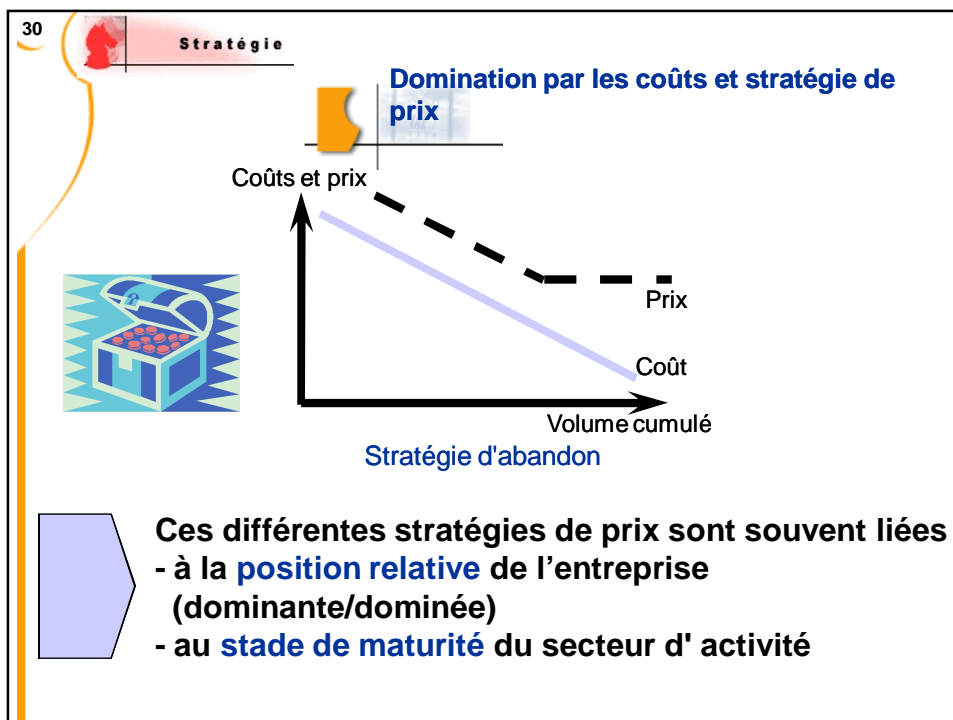
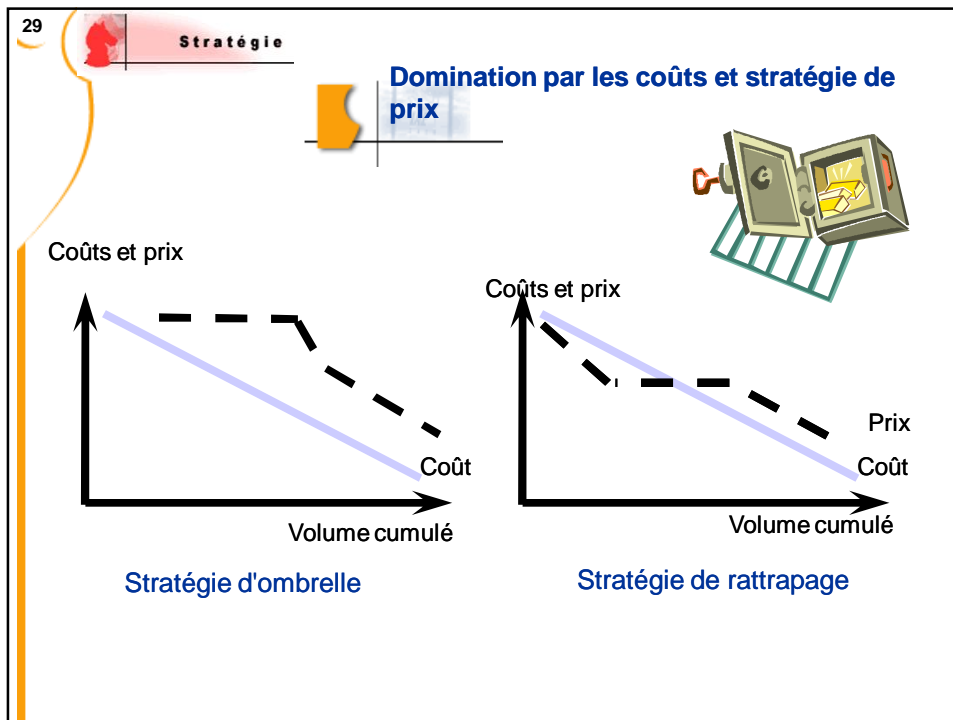


La valeur capturée par le client



D'après G.S. Day, 1990





31

Stratégie

La stratégie de différenciation

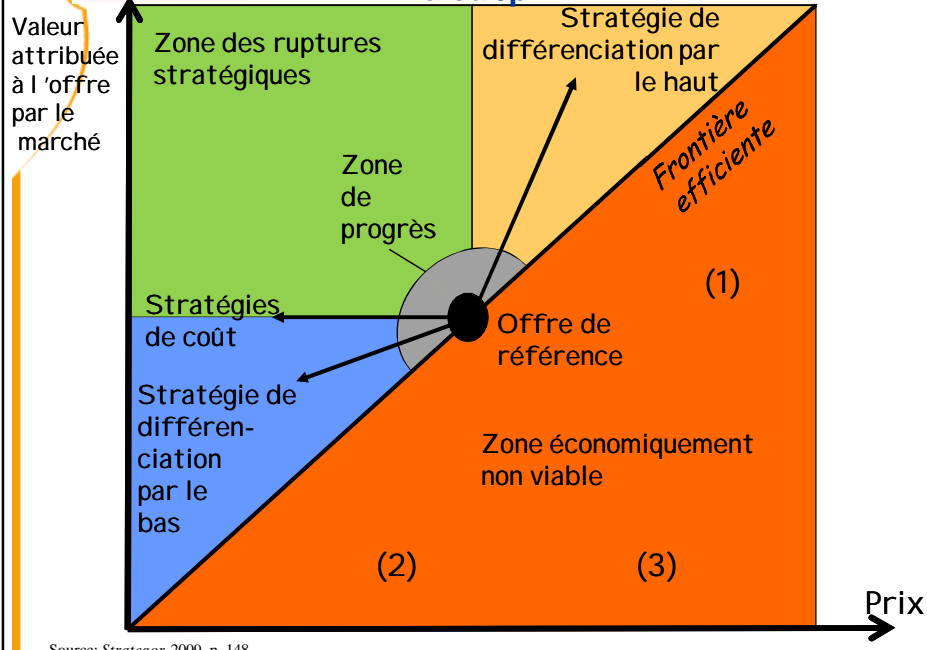
- La stratégie de différenciation consiste à proposer une prestation dont la valeur sera perçue comme supérieure à celle des concurrents.
- La clientèle, considérant que l'offre fournie par l'entreprise est unique, sera prête à payer un "surprix" pour l'obtenir. Il s'agit alors d'une « différenciation par le haut » ou « par sophistication ».
- Il est également possible d'imaginer une différenciation « par le bas » ou « par épuration ». Il s'agit de proposer un produit plus simple (souvent avec moins de services liés) et donc moins cher. En d'autres termes, on fait le pari que le consommateur acceptera une diminution de la qualité de la prestation en contrepartie d'une baisse importante du prix.

+2.688
+5.000
+1.500
+1.125
+1.062

32

Stratégie

Offres proposées dans l'espace valeur/prix



33

Stratégie

La stratégie de niche
(concentration)« *Look for the crumbs* »

Objectifs

- Spécialisation sur un groupe de client, un type de produit, une zone géographique
- Construction d'une position "imprenable" en développant des compétences uniques

Moyens

- Combinaison des deux stratégies précédentes sur le segment de marché choisi

Risques

- La "force de frappe" des concurrents généralistes
- Le caractère temporaire de la niche
- La tentation de développement hors de la niche

34

Stratégie

Un exemple de stratégie de niche:
la brasserie Duyck

- ▣ Elle représente 0,4% de la Production annuelle du marché français détenu à 90% par 3 grands groupes.
- ▣ Elle doit sa survie à sa focalisation sur un créneau: la bière de spécialité. Sur ce créneau très dynamique, elle est en 3ème position grâce à la Jenlain.
- ▣ Dans cette niche, Duyck est l'un des innovateurs les plus importants avec notamment « l' invention » de la bouteille de 75 cl et plus récemment le lancement de « Fraiche de l'Aunelle », 1ère bière entièrement biologique.



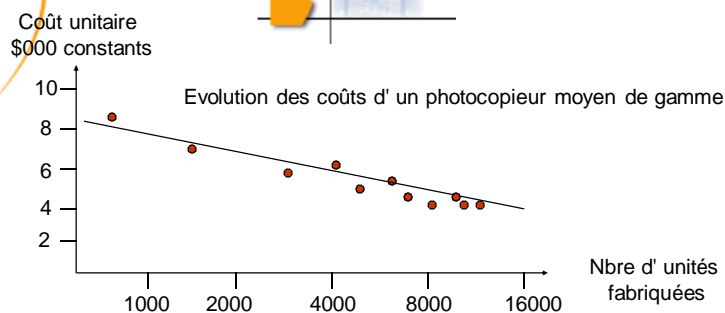
Chapitre 8. L'analyse des ressources

- Apparue à la fin des 80's, cette approche part d'un constat: de nombreuses réussites stratégiques sont difficiles à expliquer par les modèles classiques (par exemple Canon).
- Cette école est d'abord une réaction aux modèles stratégiques, notamment le BCG, qui ont privilégié la croissance externe et aux démarches centrées sur l'environnement.
- L'école fondée sur les ressources entend réhabiliter les analyses centrées sur l'organisation. A partir de ses ressources propres, l'entreprise peut transformer son environnement.

8.1. Ressources et avantage concurrentiel
8.2. Une vision renouvelée de l'entreprise



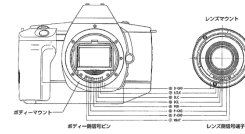
Xerox, une position imprenable ?



- Au début des années 80, Canon attaque Xerox, le leader du marché des copieurs. A cette époque, le volume cumulé de Xerox est 100 fois plus important que celui de Canon !
- A priori Canon est condamné à l'échec. Et pourtant...

Source: Gouillart, 1993.

L'explication du succès de Canon

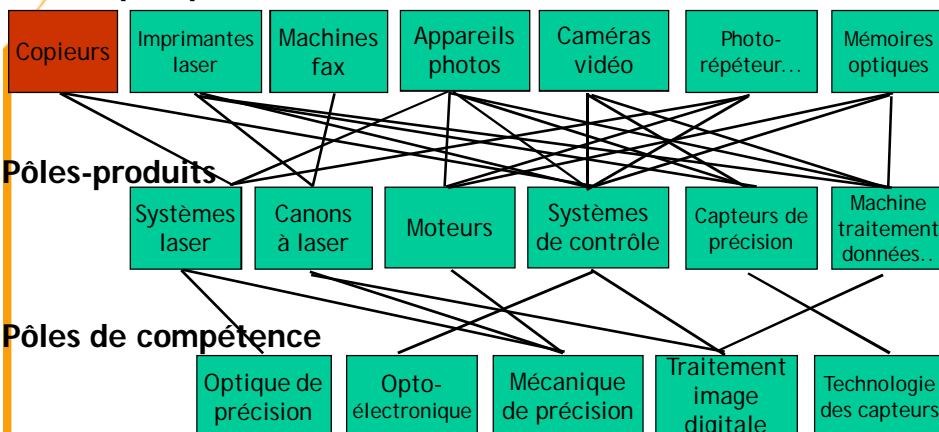


- A la fin des années 80, Hamel et Prahalad vont fournir une des explications les plus convaincantes au succès de Canon.
- La force de Canon est d'avoir des « plates-formes » communes à plusieurs activités.
- Canon s'appuie sur ces plates-formes (R&D, savoir-faire, technologies...) pour explorer des activités nouvelles. Les activités sont ainsi entremêlées et l'entreprise peut bénéficier d'effets d'expériences partagés.
- Canon pouvait ainsi bénéficier d'économies d'échelles réalisées sur certaines activités pour être compétitive sur l'activité copieur.

Canon

L'architecture stratégique de Canon

Couples produits-marchés



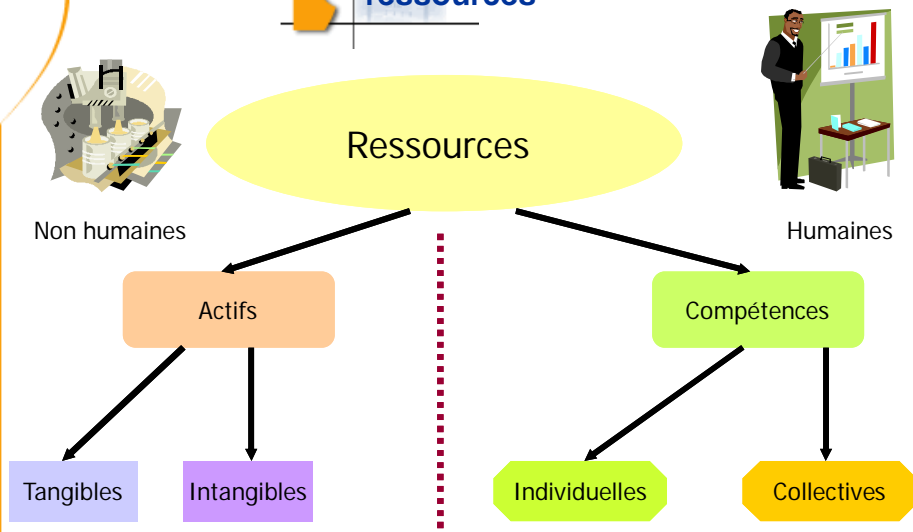
Canon

8.1. Ressources et avantage concurrentiel

- L'approche par les Ressources fonde l'avantage concurrentiel sur les ressources mobilisables par l'entreprise. Cet avantage est d'autant plus élevé et robuste (c'est-à-dire soutenable à long terme) qu'il s'avère difficile pour les concurrents d'avoir accès à ces ressources de quelque manière que ce soit (achat, construction en interne, imitation...).
- Ces ressources peuvent être des :
 - Actifs uniques tangibles (matériels, financiers) ou intangibles (brevets, marques, bases de données clients, relations fournisseurs, systèmes de gestion...)
 - Compétences fondamentales, individuelles ou collectives, qui permettent d'exploiter les actifs, les renouveler.

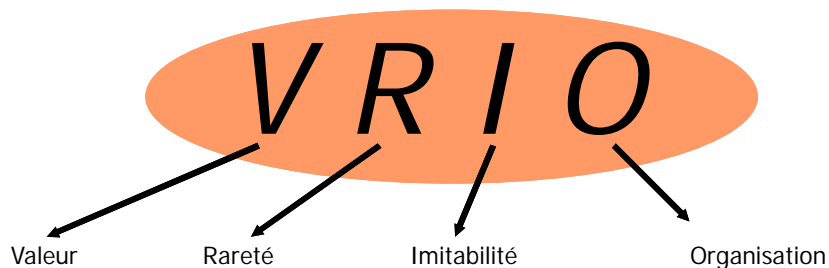


La décomposition de la notion de ressources



Les ressources à l'origine de l'avantage concurrentiel

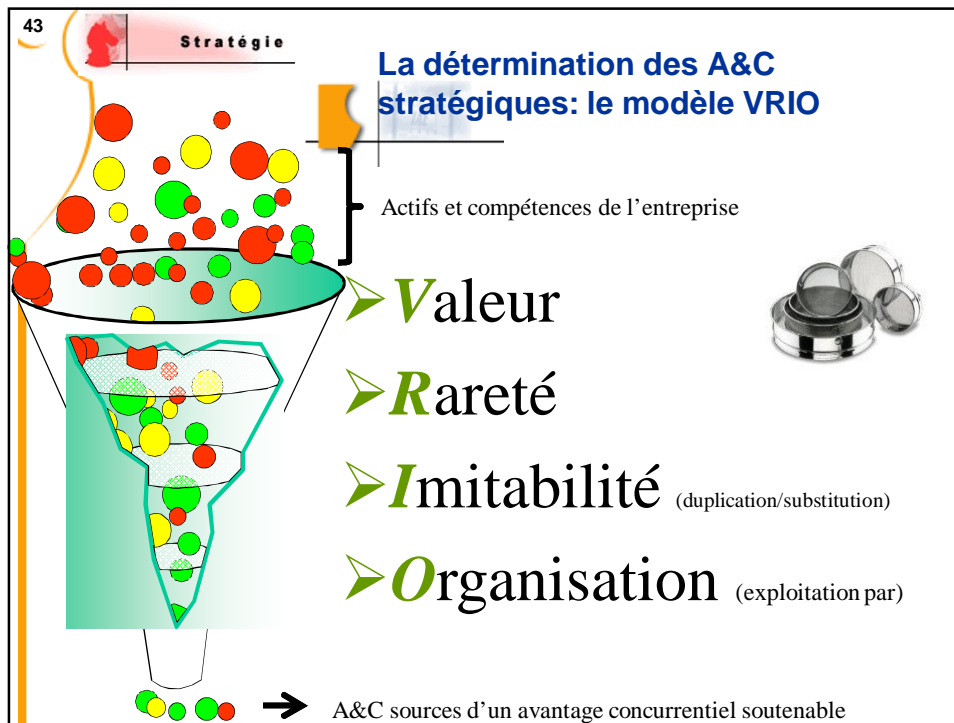
- La méthode VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation) consiste à s'interroger de manière cumulative au sujet des ressources et compétences de l'entreprise pour déterminer si elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.



L'avantage concurrentiel est-il soutenable?

- Détenir des ressources différentes des concurrents n'est utile que si elles sont pertinentes, c'est à dire Valorisables.
- Pour que l'avantage concurrentiel soit soutenable, deux conditions sont à remplir:
 - Les ressources doivent être: Rares, difficiles à Imiter (*complexes et/ou opaques et non substituables*).
 - La firme est Organisée pour de tirer pleinement parti du potentiel compétitif de ces ressources
- Les R&C sont d'autant plus cruciales qu'elles sont flexibles, c'est-à-dire réutilisables dans d'autres contextes (produits, marchés)



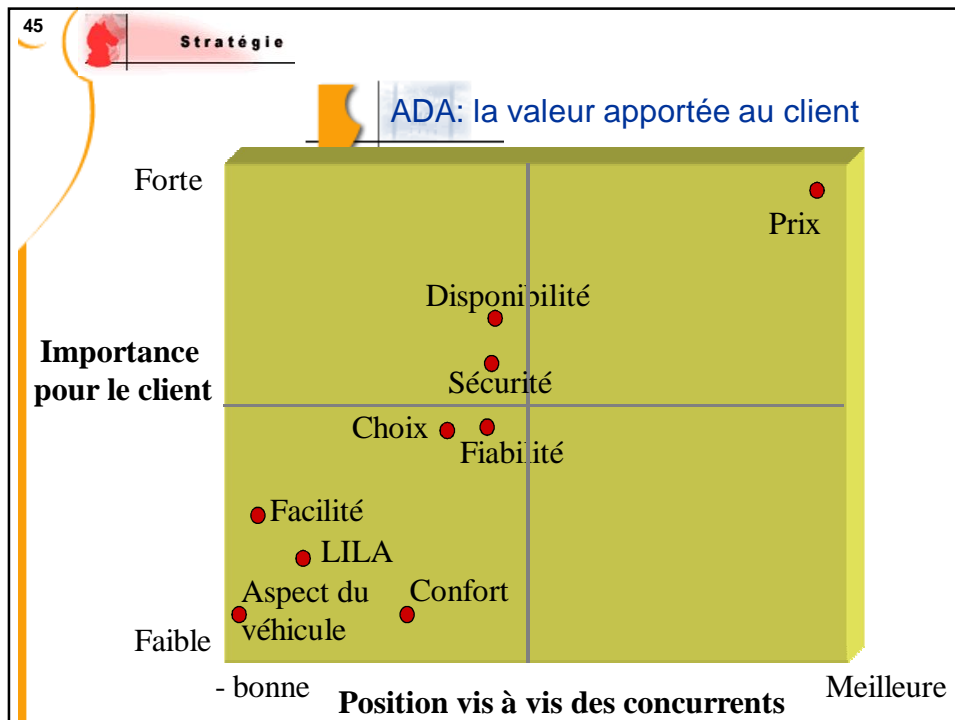


44

Stratégie

L'approche ressource : le cas ADA

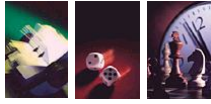
- C'est en découvrant le « Rent a wreck » (louez une épave) américain que le futur patron d'ADA décide d'attaquer le marché « tranquille » de la location de véhicules.
- Il brouille l'organisation du secteur en proposant un nouveau concept de location.
- Son système innovant lui permet de prendre une bonne part de marché aux grands du secteur: Hertz, Avis et Europcar (2/3 du marché en 1983).



46 **Stratégie**

Le cas ADA

Le client :	Segment du marché	Proposition de valeur pour le client	Ressources de l'entreprise
Un professionnel 	Déplacement	<ul style="list-style-type: none"> Combinaison de divers modes de transport Parcours automobile ne prenant pas la forme d'une boucle Besoins difficiles à planifier Désir de confort, vitesse... 	<ul style="list-style-type: none"> Présence dans les aéroports et à proximité des gares Gestion des relations entre agences Taux de disponibilité relativement élevé Gamme étendue de véhicules
Un particulier 	Proximité	<ul style="list-style-type: none"> Déplacement unimodal Parcours en boucle Besoins planifiables Contraintes budgétaires 	<ul style="list-style-type: none"> Absence dans les aéroports et les gares Gestion indépendante des agences Taux d'occupation relativement élevé Gamme de véhicules économiques



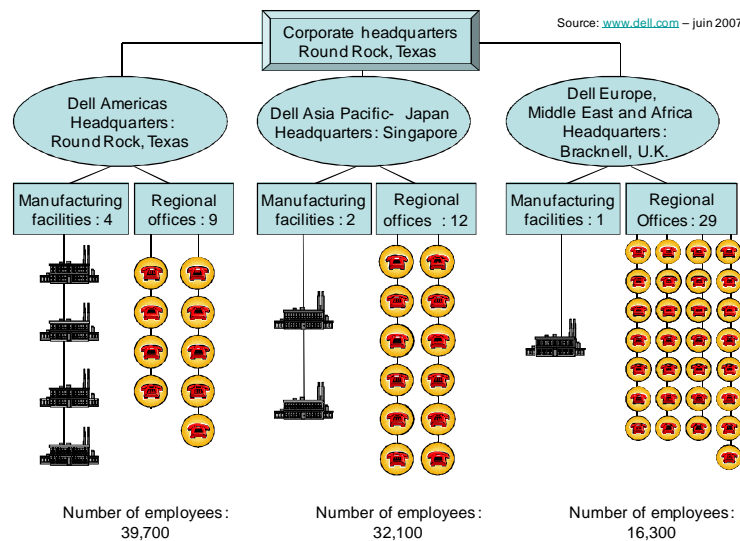
8.2. Une vision renouvelée de l'entreprise

- Dans une conception patrimoniale (cf. la comptabilité), il est essentiel de savoir quels sont les propriétaires des actifs en jeu.
- En matière de stratégie, c'est la possibilité de mobiliser les ressources et d'en contrôler l'usage qui importe.

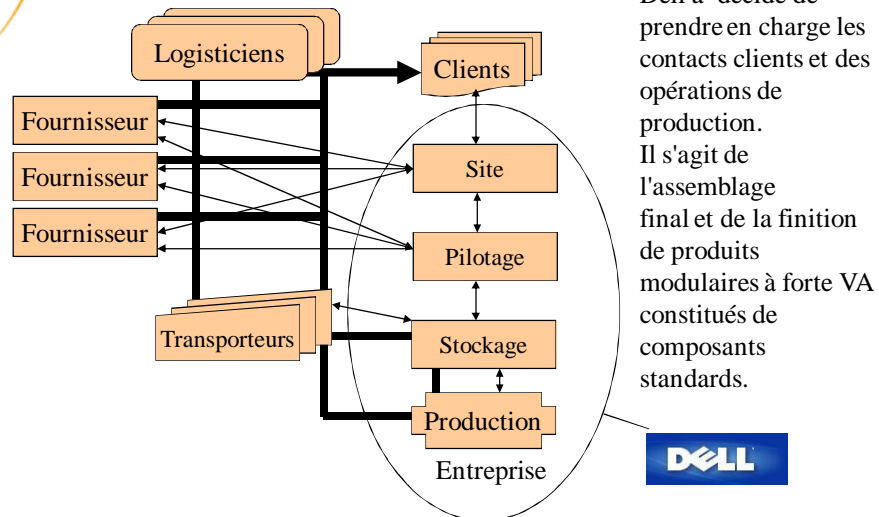


Source: Koenig, 2004, p. 239.

Dell: la vision patrimoniale



Le système d'offre de Dell

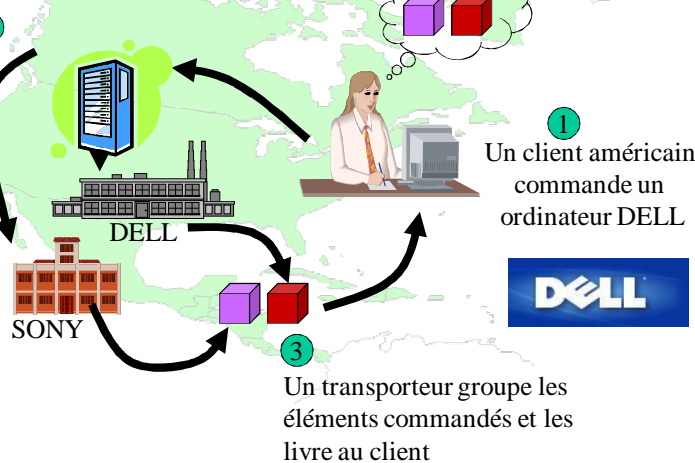


Dell a décidé de prendre en charge les contacts clients et des opérations de production. Il s'agit de l'assemblage final et de la finition de produits modulaires à forte VA constitués de composants standards.

Source : Vergnion et Montreuil, 2001

Le modèle Dell: le choix de l'intégration logistique

La commande est enregistrée.
L'usine d'Austin se charge de l'unité centrale.
Le type d'écran est communiqué à l'usine mexicaine de Sony

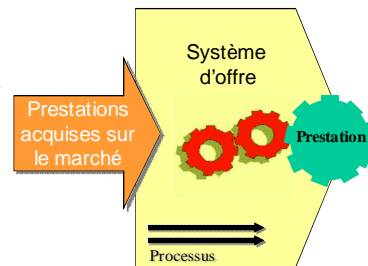


Un client américain commande un ordinateur DELL

Un transporteur groupe les éléments commandés et les livre au client

Le système d'offre

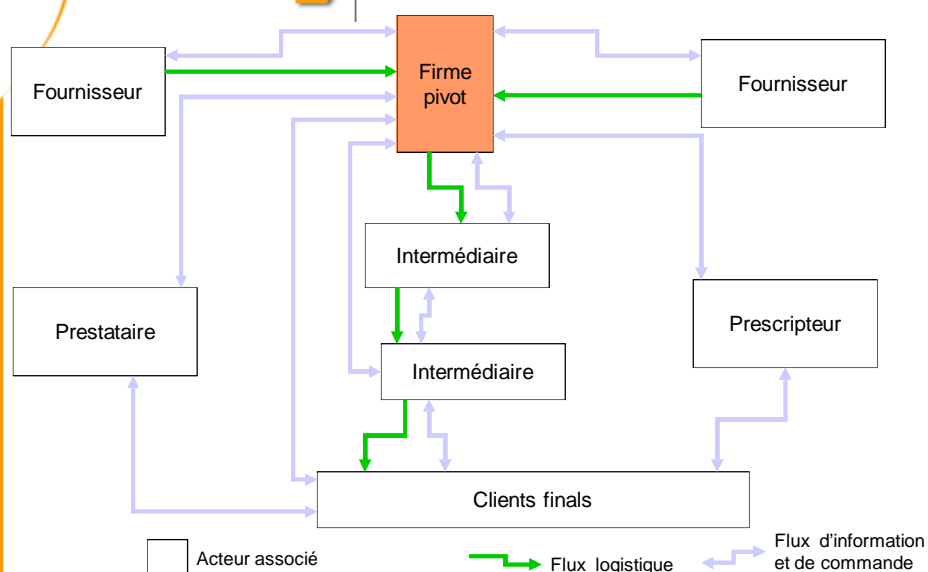
- Pour offrir une prestation à sa clientèle, l'entreprise mobilise et organise un ensemble de ressources. Celles-ci sont détenues en interne ou par des partenaires.
- Le système d'offre correspond à l'ensemble des relations sur lesquelles l'entreprise « pivot » a décidé d'investir. Un système d'offre comprend:
 - des actifs (équipements, terrains, brevets...)
 - des compétences (individuelles et collectives)
- La définition d'un système d'offre est une décision stratégique. Deux entreprises exerçant la même activité n'auront d'ailleurs pas forcément les mêmes systèmes d'offre.

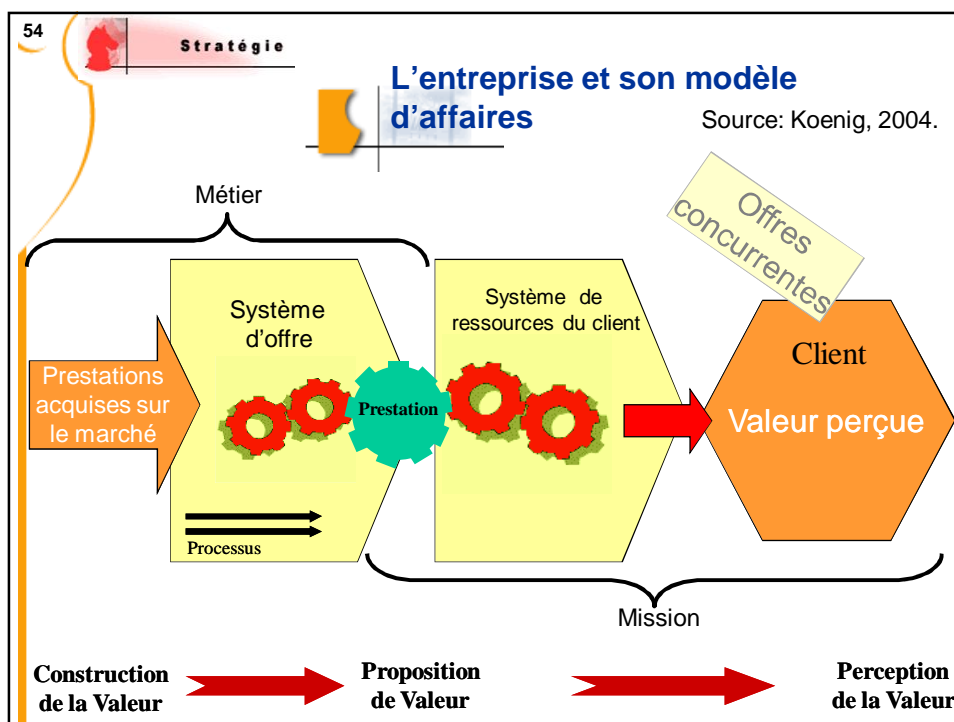
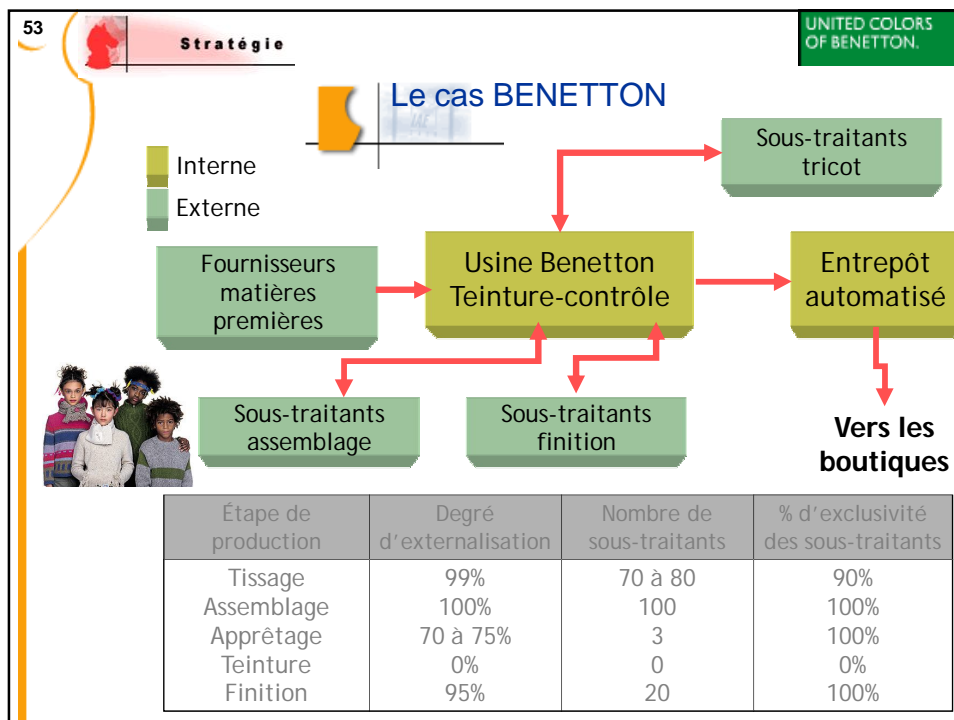


Source: Koenig, 2004.

Le système d'offre

Source: Koenig, 2004.



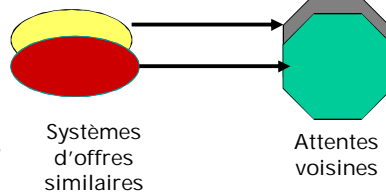




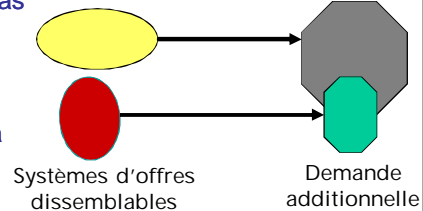
Les leçons du cas Ada

- ▣ Adaptée au segment des particuliers, la prestation d'Ada ne nécessite pas le même type de ressources.
- ▣ La croissance de l'entreprise ne s'opère pas au détriment des firmes installées. Elle vient de clients rebutés par les tarifs pratiqués jusqu'alors.
- ▣ Ada **évite la concurrence frontale** non pas par de la différenciation mais par une **stratégie de distinction**.
- ▣ Une stratégie de distinction consiste à proposer une offre très innovante, grâce à un système de ressources original, susceptible de créer une demande additionnelle.

Différenciation



Distinction



Stratégie d'entreprise

FIN