

Présentation :

Cet exposé présente, en particulier sur un plan méthodologique, des approches et modèles stratégiques traditionnelles. Ces approches en terme de portefeuille stratégique sont en constante évolution et enrichis en intégrant en particulier d'autres facteurs tel que par exemple, la technologie, l'approche par les compétences ...

Objectifs généraux des différentes approches :

Des approches et des modèles qui permettent une analyse stratégique sur son ou ses marchés :

- L'approche de PORTER qui cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel en analysant sa chaîne de valeur au regard des forces concurrentielles sur son marché.
- Les approches instrumentales sous la forme de matrices stratégique destinée à formaliser le potentiel d'activités de l'entreprise pour, en particulier effectuer les choix stratégiques et une allocation optimale des ressources.
 - Quel est mon potentiel marché au regard de la maîtrise du facteur coût ? **(BCG)1**.
En intégrant également le degré de différentiation de mon activité **(BCG) 2**.
- La Matrice d'Arthur D. Little (ADL).
 - Intégrer le cycle de vie de l'activité pour évaluer mon potentiel stratégique.
- La Matrice de Mac Kinsey (McK).
 - Evaluer mon potentiel stratégique en intégrant également d'autres facteurs (identitaire, culturel,...).

L'analyse concurrentielle de PORTER

Une analyse de l'externe : les forces concurrentielles

Approche par l'analyse concurrentielle de PORTER (5 forces +1) :

- Il convient de distinguer différents niveaux et sources de concurrence : de la plus directe (*concurrence actuelle*) aux nouveaux entrants, les produits de substitution mais aussi en intégrant la degré de la puissance de négociation de clients et des fournisseurs qui peuvent influencer la donne concurrentielle.

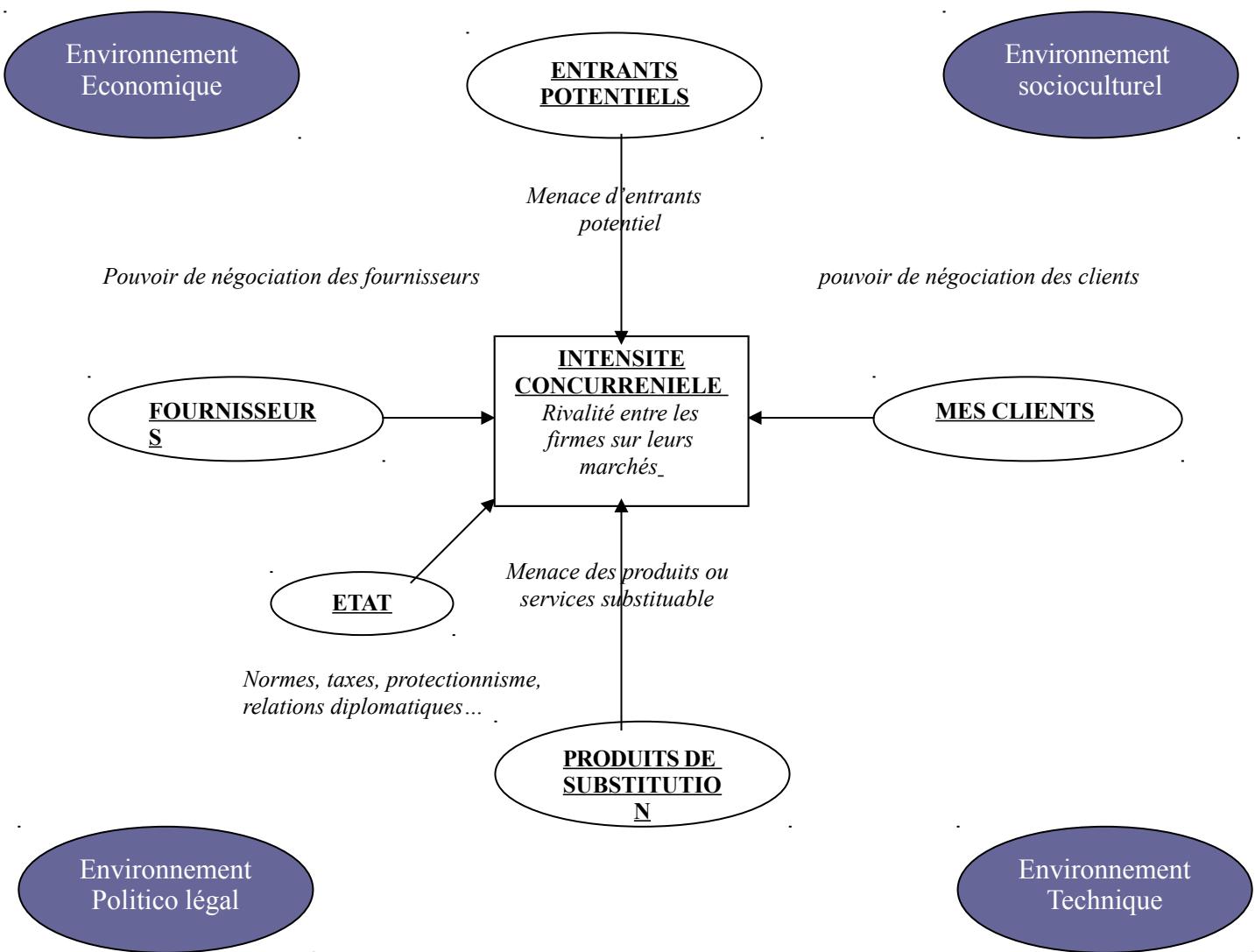


Schéma n° 01.

Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs :

- **Les clients disposent d'un véritable pouvoir de négociation :** ils peuvent limiter le profit des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en actionnant les leviers de la concurrence ;
En B et B, c'est notamment le cas de la distribution qui « pressurise » ses fournisseurs en particulier au niveau des marges arrière et en les concurrençant directement par la mise en linéaire de marques de distributeurs.
- En repense, les fournisseurs, quand ils disposent d'une marque à forte résonance (DANONE, INTEL, ...) peuvent s'opposer au pouvoir de négociation des distributeurs en communicant, par exemple, directement auprès des clients finaux.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.
- Cette capacité de négociation peut s'expliquer quand le secteur amont est concentré ou quand le fournisseur dispose d'un savoir-faire reconnu à travers ses produits.
- De même, un changement de fournisseur peut induire des coûts de transfert qui confortent sa capacité de négociation.

Les entrants potentiels :

- Entreprises, qui, à terme peuvent développer un courant d'activité.
- Pour lutter contre cette forme de concurrence, la stratégie est de construire des barrières à l'entrée CAD des conditions de développement induisant structurellement, financièrement des coûts trop importants (*en s'appuyant, par exemple, sur un effet d'expérience, sur une maîtrise technologique...*)

Avec logiques de chrono compétitivité, avec un progrès technique qui raccourcit le cycle de vie et d'exploitation des produits (*même les plus innovants*), ces barrières à l'entrée sont de plus en plus difficiles à maîtriser et à gérer.

La concurrence actuelle.

Les produits de substitution.

L'Etat.

- **Dans sa première analyse, PORTER a oublié l'Etat (d'où le titre de l'approche : les 5 forces +1).**
- **Par ses décisions, l'Etat participe au paysage concurrentiel de l'entreprise :** les réglementations (impôts et taxes, normes,...), sa participation au financement d'un projet (subventions), les accords qu'ils signent avec les partenaires internationaux,...
- **Au-delà de l'identification des sources de concurrences directe et indirecte, il convient de déterminer et de hiérarchiser leur capacité respective à peser sur les performances de l'entreprise et à capter une partie du profit réalisé par celle-ci.**
- **Ainsi, il est possible de visualiser cette hiérarchisation des 5 (+1) forces sous la forme d'un diagramme polaire où chaque force est représentée par axe gradué de 0 à 10** (exemple du secteur des consoles de jeux vidéo en France en 1997) :

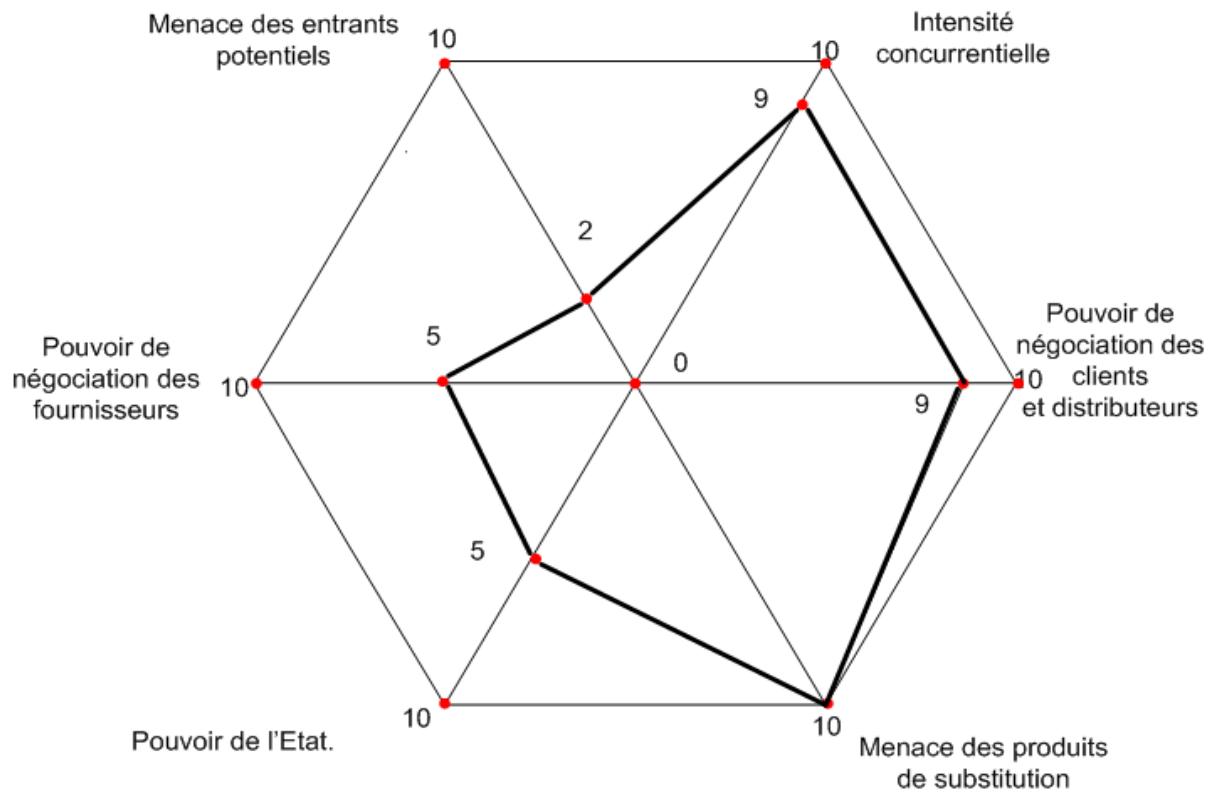


Schéma n° 02.

Une analyse en interne : la chaîne de valeur.

Le concept de chaîne de valeur : l'entreprise est décomposée en activités de soutien CAD celles qui permettent son bon fonctionnement et en activités principales CAD les fonctions qui contribuent principalement à la création de valeur pour l'entreprise ...et le client :

Activités principales

- ❖ Logistique « fournisseurs ».
 - Réception, stockage et distribution des fournitures.
- ❖ Production

- Transformation en produits finis.
- ❖ Logistique « clients »
 - Stockage et distribution des produits.
- ❖ Marketing et vente
 - Promotion et forces de vente.
- ❖ Services.

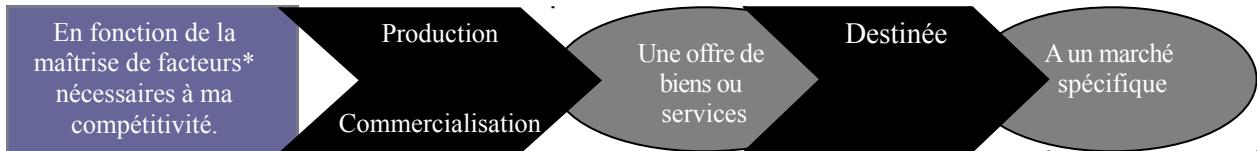
Activités de soutien

- ❖ Infrastructure (d'entreprise)
 - ◆ Soutien à la chaîne de valeur complète
 - ◆ Planification, finance, comptabilité, juridique, qualité.
- ❖ Gestion du personnel
 - ◆ Recrutement, formation et développement.
- ❖ Développement de la technologie.
 - ◆ Amélioration des produits et des processus de fabrication–innovation.

Ainsi élaborée, cette analyse popularisée par M.E PORTER, permet d'analyser les potentialités stratégiques de l'entreprise à l'origine de la plus grande création de valeur CAD les facteurs clés de succès (FCS) qui sont explicatifs d'un avantage concurrentiel. L'activité de l'entreprise peut alors être décomposée en segments stratégiques (ou DAS Domaines d'Activité Stratégique) qui présentent les mêmes FCS à l'origine de la création de valeur (ce qui facilite les choix en matière d'allocation des ressources et les choix stratégiques comme un recentrage, par exemple).

La segmentation stratégique : (*la segmentation stratégique consiste à caractériser les domaines d'activités stratégique DAS de l'entreprise.*)

- Un DAS est segment d'activités homogènes CAD pour lequel l'ensemble des concurrents est confronté aux mêmes Facteurs Clés de Succès (FCS) qu'il convient de maîtriser pour être compétitif.
- Tout DAS est décrit par son trinôme [facteurs de compétitivité –produit- marché] (alors que la segmentation marketing s'inscrit dans des couples produit- marché) ; donc :



*facteurs techniques, technologiques, organisationnels, humains...

Schéma n° 03.

A partir des facteurs de succès proposer une offre qui serve une demande viable.

Les matrices du Boston Consulting Group (BCG) :

Les variables stratégiques exploitées :

- La matrice BCG1 croise le taux de croissance d'un domaine d'activité d'une entreprise avec sa part de marché relative (CAD sa part de marché par rapport au concurrent principal) :
 - Le taux de croissance permettra d'identifier le degré de besoin financier qu'exige le segment d'activité (*une activité en phase cde croissance diminue ses coûts : effet de volume, amortissement des charges fixes, ...*)
 - **la part de marché relative**, en marquant la position concurrentielle de l'entreprise, identifie le degré de rentabilité du segment d'activité (*grâce à l'effet de l'expérience que lui procure sa position concurrentielle, le segment d'activité génère des ressources CAD de la rentabilité*).

Donc :

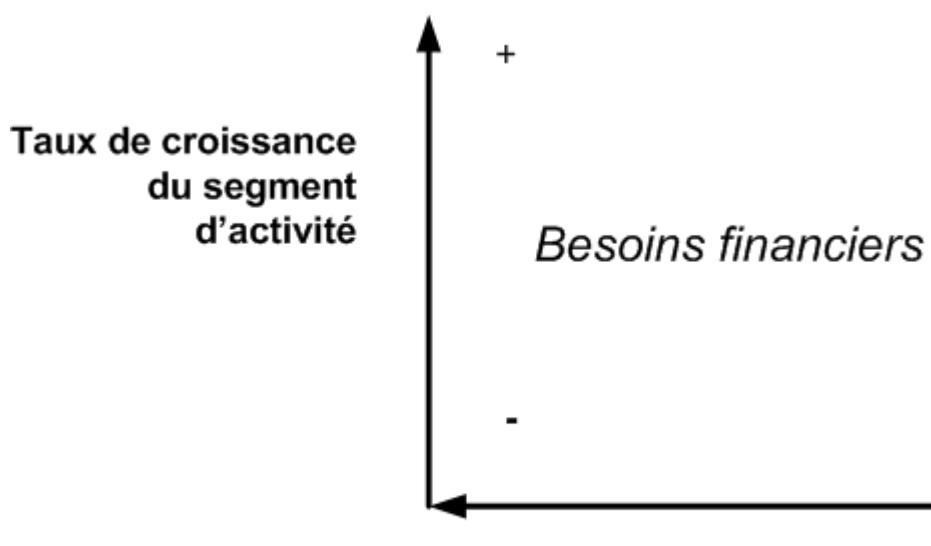


Schéma n° 04.

La matrice BCG1 du Boston consulting Group (BCG)

Mise en forme de la matrice BCG1 :

- Cette matrice est représentée par un graphe à deux dimensions :

La PDM relative (*notre pourcentage d'activité en volume ou en valeur au regard de l'activité du leader*) est en abscisse (abscisse inversée graduée de 0 à 10 et en considérant que la valeur médiane est 1) et le taux de croissance du segment d'activité en ordonnée (*classiquement nommée de 0 à 20% avec 10% comme valeur médiane*) :

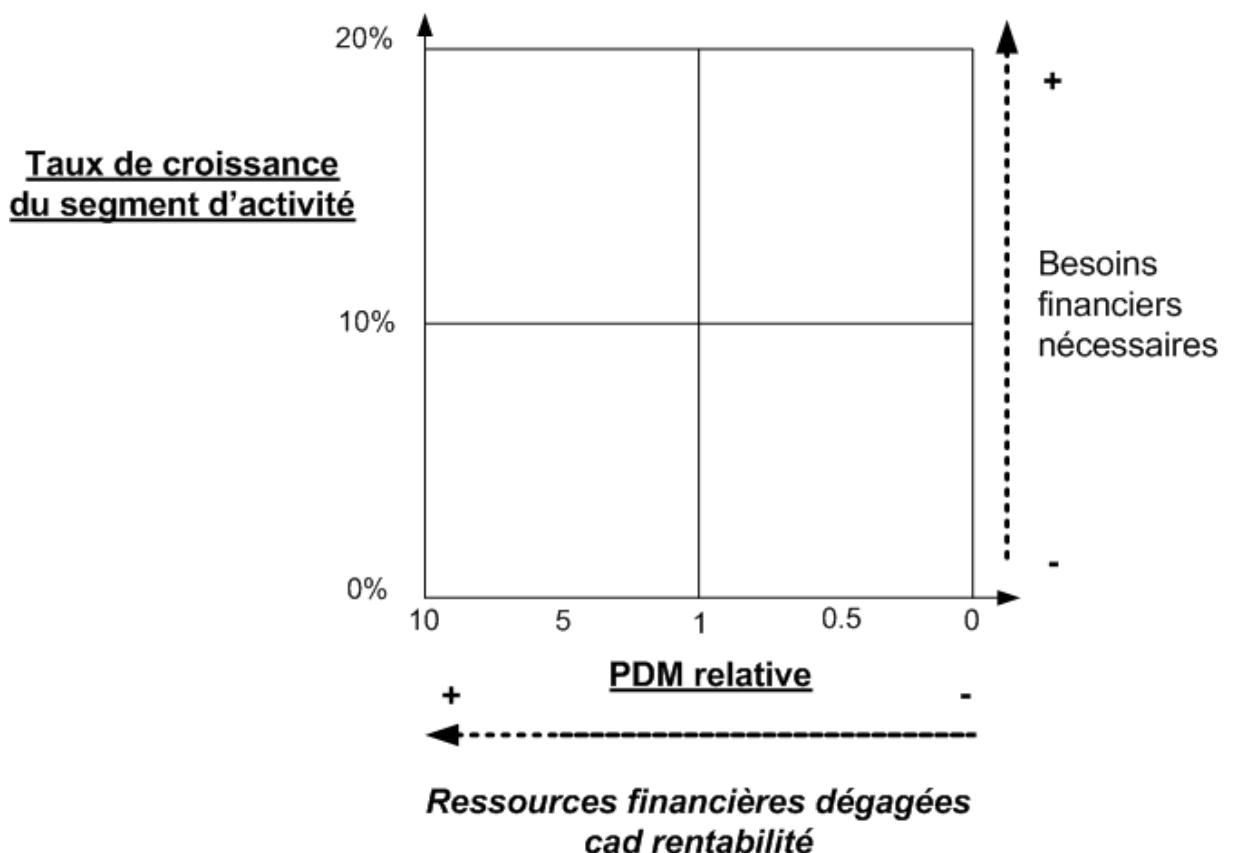
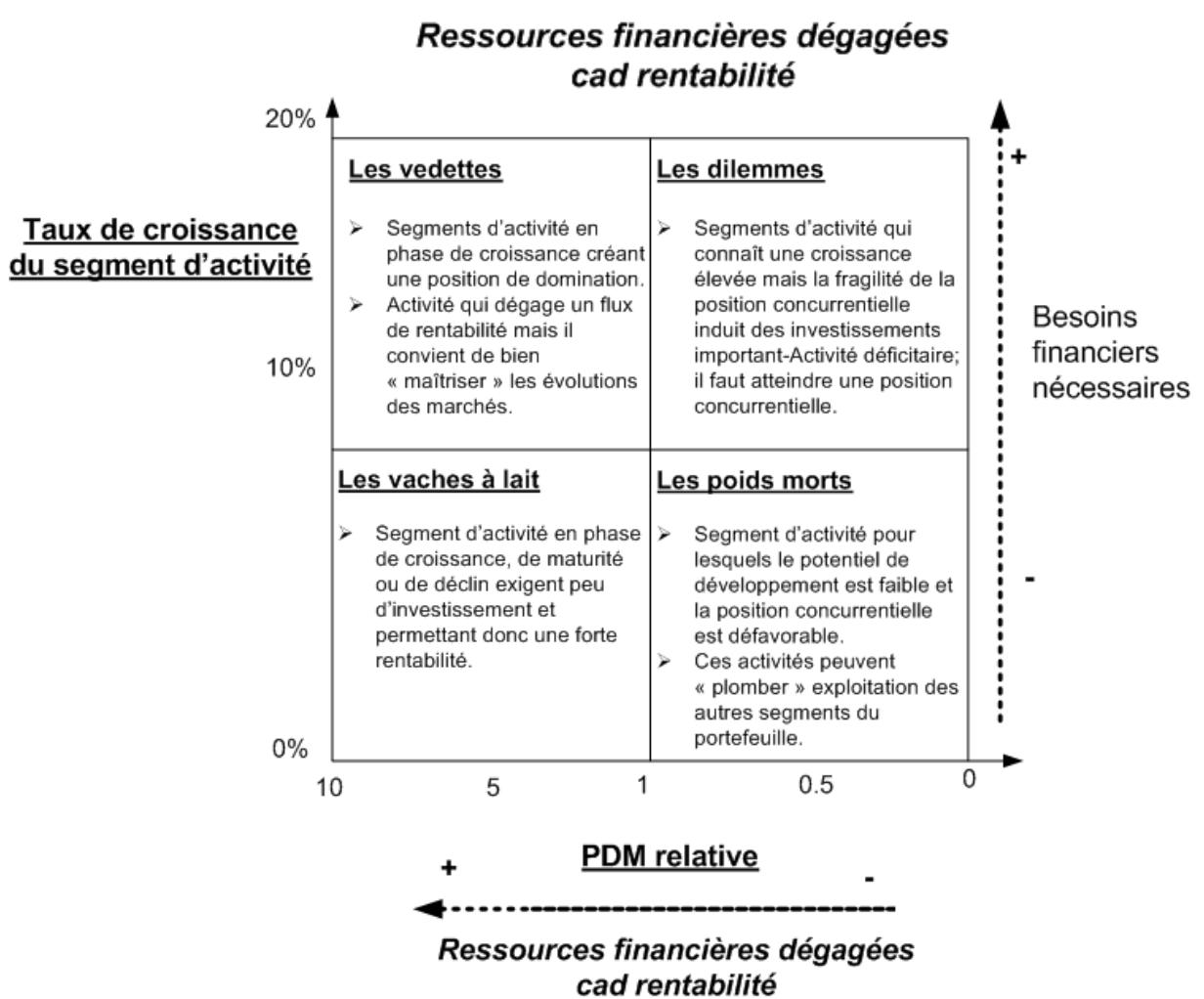
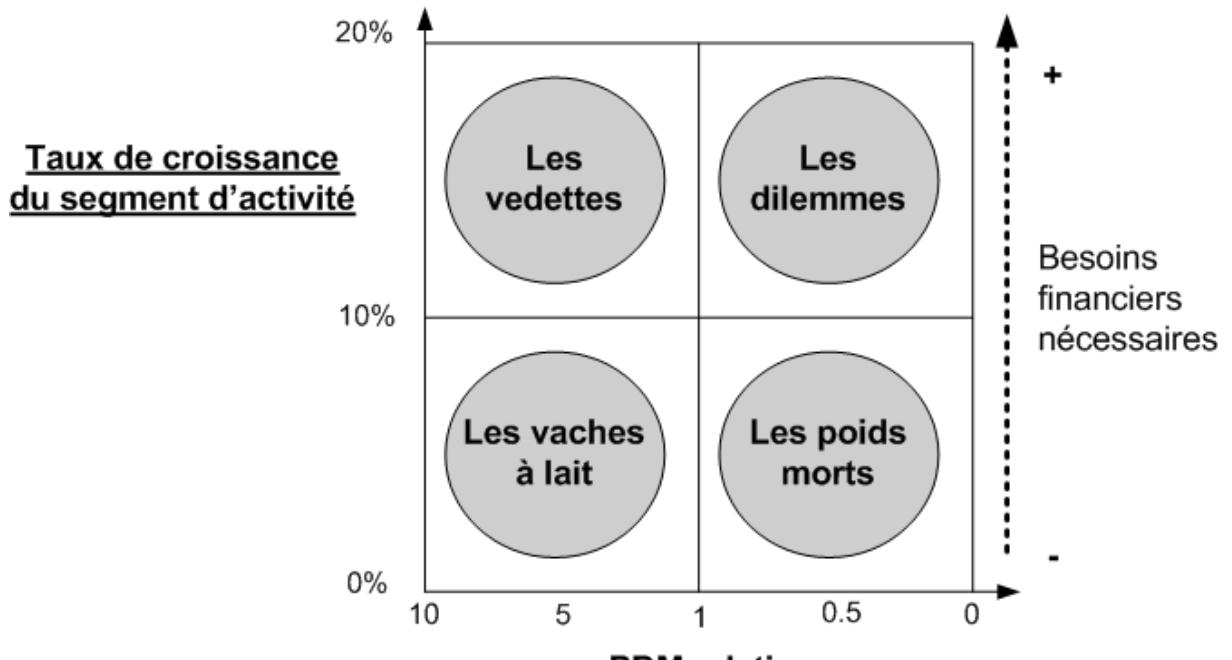


Schéma n° 05.

- Donc matrice à quatre quadrants qui identifient quatre groupes possibles de produits-marché :



La lecture :

- Disposer de suffisamment de vaches à lait pour dégager une rentabilité qui permettra de réinvestir dans la recherche et le développement de nouvelles activités.
 - Bien gérer la présence sur leur marché des activités vedette et y renforcer une position de domination – en gérant correctement le cycle d’activité, ces segments peuvent à terme devenir des vaches à lait.
 - Reconfigurer les conditions d »exploitation des dilemmes pour rendre plus favorable la position concurrentielle (*recherche de synergie avec d’autres activités, révision du plan de marchéage, ...*).
 - Abandonner les poids morts quand ses activités ne se situent plus en phase de lancement.
- ❖ L’exploitation de la matrice BCG1 est pertinente pour les marchés où les facteurs de compétitivité et les Facteurs Clés de Succès reposent sur une domination par les coûts (stratégie de volume)

La matrice (BCG1) « Exemple de matrice ».

Supposant une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des appareils Audio-Video ; elle distingue 6 segments d’activité :

- | | |
|--|--|
| S1 : les téléviseurs LCD. | S4 : Les magnétoscopes. |
| S2 : les enregistreurs vidéo à disques dures. | S5 : Les téléviseurs cathodiques. |
| S3 : les lecteurs DVD. | S6 : Les radios. |

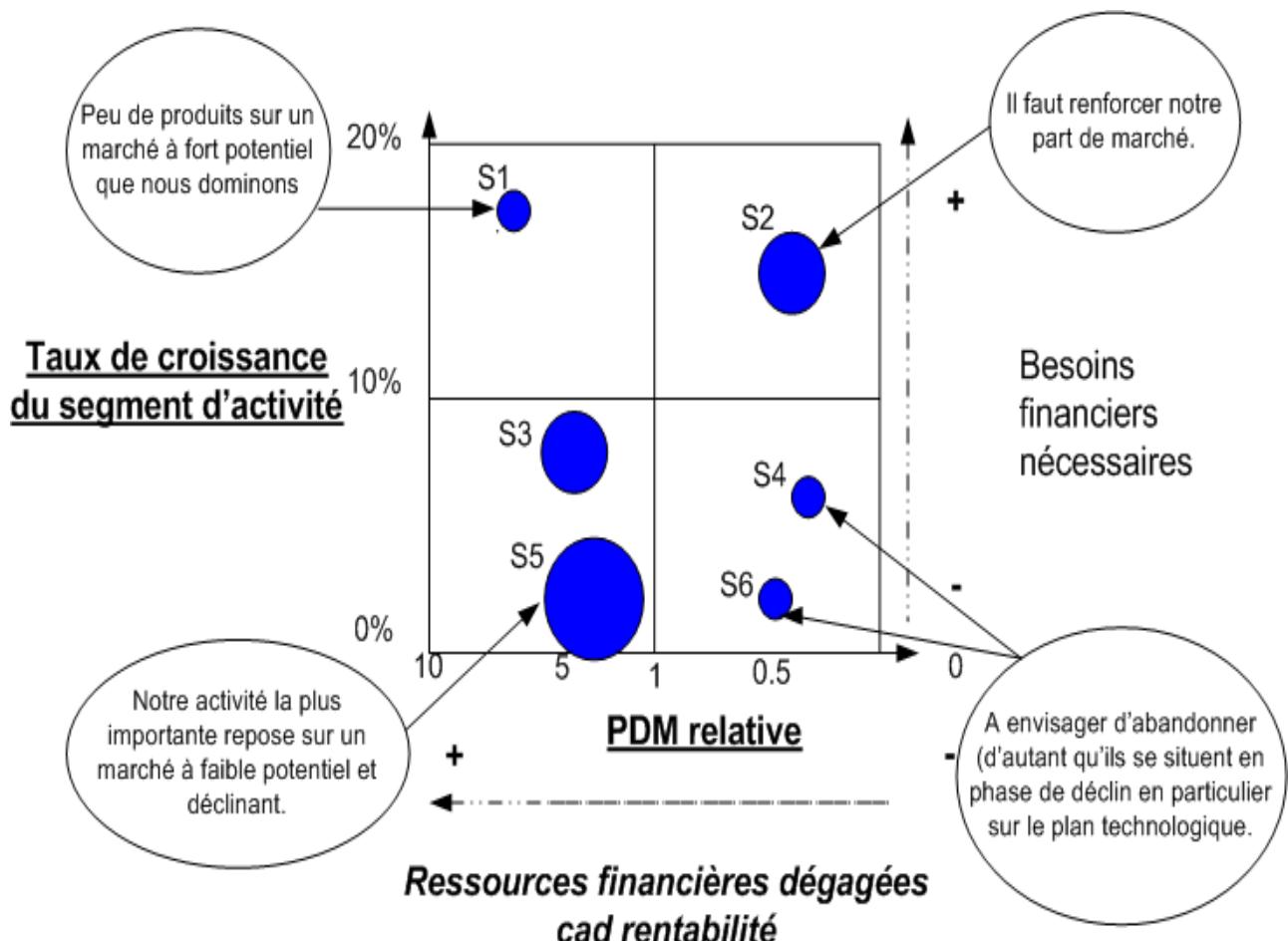


Schéma n° 08.

La seconde matrice de BCG :

- Le BCG a fait évoluer sa matrice pour prendre en considération d'autres avantages concurrentiels que les coûts : ainsi, l'entreprise peut également appuyer sa stratégie sur la différenciation.
- La nouvelle matrice BCG2 va donc positionner les activités de l'entreprise en croisant l'avantage concurrentiel par les coûts avec le degré de différenciation :

| | | Avantage concurrentiel | |
|--|------------|------------------------|--|
| | | faible | élevé |
| Possibilité de différenciation concurrentielle | NOMBREUSES | Situation fragmentée | Stratégie de spécialisation |
| | LIMITÉES | Situation d'impasse | Stratégie de domination par les coûts. |

En fonction se dessinent 4 univers concurrentiels :

La fragmentation

Univers qui porte à la différenciation ; l'avantage concurrentiel ne repose pas sur les volumes (coûts).

La spécialisation

Univers sur lequel on concentre ses ressources pour construire un avantage compétitif.

L'impasse

Univers sur lequel ni l'avantage coût ni le degré de différenciations ont à l'origine d'un avantage compétitif.

Volume –stratégie par les coûts

Univers concurrentiel qui correspond à la première matrice du BCG.

La matrice d'Arthur D. Little (ADL).

Les variables stratégiques exploitées :

- ❖ Cette matrice croise le cycle de vie de l'activité (*son degré de maturité*) et la position concurrentielle de l'entreprise.
- ❖ Le cycle de vie ou le degré de maturité de l'activité (*démarrage, croissance, maturité ou déclin*).
- ❖ Il permettra d'identifier le degré d'intérêt stratégique et d'un secteur et son niveau de risque (risque de variation sectorielle suite à une innovation, à une réglementation,...).
- ❖ La position concurrentielle (force relative) est identifiée à partir des variables qui expliquent un Facteur Clés de Succès.

En fonction cette position sera qualifiée de marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.

On peut alors formaliser trois options stratégiques en fonction de la zone sur laquelle se positionne l'activité sur la matrice :

Le développement naturel : l'entreprise dispose d'une position concurrentielle ; il convient de poursuivre les investissements pour maintenir la position dominante surtout si le secteur se trouve dans un cycle de croissance (activité B).

Le développement sélectif : une position concurrentielle plus défavorable (activité B) ou une activité vieillissante (activité C).
L'entreprise doit chercher une meilleure rentabilité en améliorant sa position concurrentielle.

L'abandon : quand la position concurrentielle est trop faible (*sauf éventuellement si l'activité se situe en phase de démarrage cas A*) car la rentabilité est trop faible et le risque concurrentiel trop important. (Activité E).

**Degrés stratégique d'un secteur en fonction du
Degré de maturité de l'activité du (secteur)**

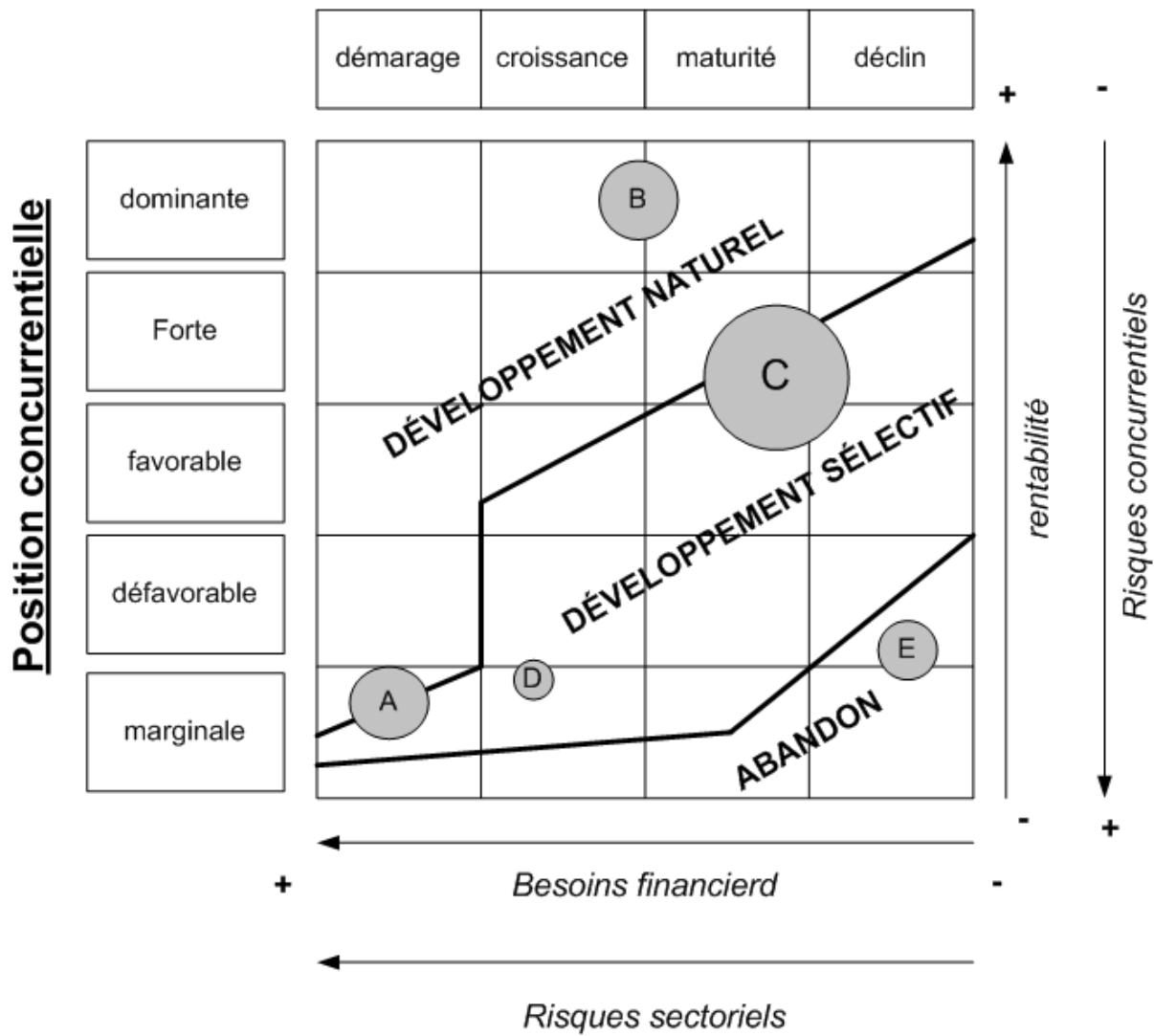


Schéma n° 09.

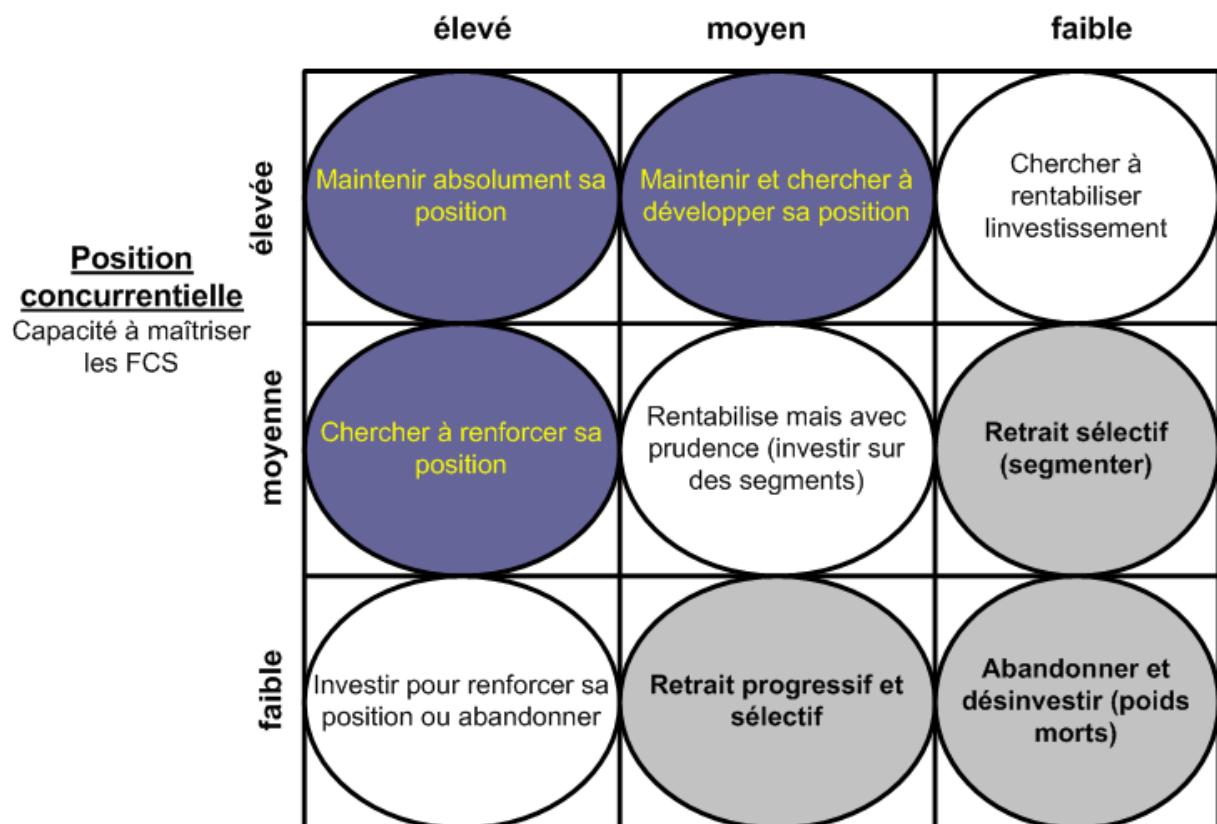
La matrice de Mac Kinsey (McK).

Les variables stratégiques exploitées :

- ❖ Cette matrice formalise la position concurrentielle de l'entreprise non plus en terme de part de marché mais en fonction de sa capacité à mobiliser des Facteurs Clés de succès (exemple : capacité à innover, à maîtriser une capacité de négociation en matière d'achat et d'approvisionnement,...).
 - ❖ Cette matrice est construite à partir des critères qui peuvent être modifiée en fonction de l'évolution des Facteurs Clés de Succès sur un marché.
- L'attrait pour le marché (en abscisse) caractérisera pour l'entreprise son degré de capacité à maîtriser sa capacité à la valoriser sur le marché (degré de correspondance des compétences de l'entreprise avec les compétences clefs à maîtriser sur le marché pour y développer une position concurrentielle).
- La position concurrentielle (en ordonnée) est déterminée au regard de la maîtrise des Facteurs Clés de Succès et compétences de l'entreprise sur le marché et sera qualifiée de faible, moyenne ou forte.

En fonction la matrice va alors caractériser 9 options stratégiques.

L'attrait du marché, valeur du secteur



3bases stratégiques possibles :

- Renforcement-développement.
- Maintien et rentabilisation.
- Retrait partiel ou abandon.

Schéma n° 10.

- Renforcement – développement
- **Quand le DAS est en position intéressante sur des marchés porteurs :**
 - investir pour défendre ou renforcer sa position.



Maintien et rentabilisation

➤ **quand le marché n'est peu ou pas porteur :**

- développer sa rentabilité en se focalisant sur des segments où la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : soit s'engager par des investissements importants soit abandonner.



Retrait partiel ou abandon

➤ **quand le marché devient que faiblement attractif**, abandon ou partiel et progressif des activités.

- Dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce type de marché.