

QUATRIEME LECON

ANALYSE DES POSITIONNEMENTS DES CONCURRENTS

LES GROUPES STRATEGIQUES

A. Introduction

Les entreprises engagées dans une industrie ne sont pas toutes en concurrence directe les unes avec les autres. Elles occupent des espaces différents car elles ont souvent des stratégies différentes.

Dans une industrie, les choix stratégiques s'expriment sur plusieurs dimensions :

- les segments stratégiques visés ;
- le type d'avantage recherché dans chacun des segments visés (prix, qualité, image de marque,...) ;
- les positions dans la chaîne de valeur verticale (occupation d'un seul ou de plusieurs maillons) ;
- l'exploitation de facteurs clés de succès communs aux segments visés.

Selon la variété des choix, on pourra regrouper les entreprises poursuivant des stratégies similaires, donc directement concurrentes.

Par exemple, dans l'industrie de la confection, une entreprise s'engagera dans le sur-mesure alors qu'une autre choisira le prêt-à-porter. Sur la dimension de l'avantage recherché, deux entreprises d'informatique pourront rechercher des avantages concurrentiels différents. L'une peut jouer sur les prix et l'autre sur le délai de livraison ; dans ce cas, les deux entreprises ne seront pas également exposées aux forces concurrentielles.

On appelle « groupe stratégique » un sous-ensemble d'entreprises qui ont des stratégies similaires dans une industrie.

Les groupes stratégiques et la carte qui les représente sont des méthodes d'analyse des positionnements des firmes, les unes vis-à-vis des autres et vis-à-vis de l'ensemble des forces concurrentielles.

L'analyse des groupes stratégiques permet de juger plusieurs caractéristiques :

- la manière dont l'entreprise exploite le potentiel offert par l'industrie ;
- la rentabilité potentielle et la vulnérabilité de chaque groupe vis-à-vis des forces concurrentielles ;
- la solidité des positionnements grâce à l'étude des barrières à la mobilité ;
- les manœuvres stratégiques possibles pour les différents concurrents ;
- les forces et les faiblesses des concurrents les plus directs au sein d'un même groupe.

A l'issue de cette analyse peuvent émerger des choix stratégiques possibles pour le futur.

B. Les dimensions pour décrire les groupes stratégiques

1. Comportements des firmes vis-à-vis des segments de l'industrie

Le positionnement d'une entreprise peut se faire sur un segment ou sur plusieurs segments. Trois cas de figure sont possibles :

- les spécialistes : ce sont des entreprises qui s'engagent dans un seul segment stratégique ;
- les généralistes : ce sont des entreprises qui sont présentes sur la majorité des segments ;
- les multispécialistes : ce sont des entreprises présentes sur plusieurs segments.

Un tableau à deux dimensions : segments stratégiques/firmes permet de visualiser leur choix.

Les groupes stratégiques sont constitués par des firmes qui occupent les mêmes segments. Ces entreprises sont en concurrence directe.

Etudes de cas : l'industrie de l'emballage plastique
l'industrie hôtelière.

2. Identifier d'autres axes pertinents pour regrouper des concurrents

a) Les types d'avantages recherchés

Cette dimension est pertinente s'il existe plusieurs manières de se différencier et d'obtenir des avantages de coût.

M. PORTER propose une liste des options stratégiques pour construire un avantage concurrentiel :

- l'image de marque ;
- la politique de prix ;
- les services liés à l'offre du produit ;
- la politique technologique : leadership ou imitateur ;
- la sélection des circuits de distribution : le système de vente est-il tourné vers le consommateur ou vers le grossiste ?

En fonction des différences significatives de ces facteurs entre les concurrents ciblant les mêmes segments, on pourra construire la carte stratégique. Par exemple, dans l'industrie du papier de toilette, de nombreuses entreprises comme SEPT, PAGE et NOKIA ont une politique de prix bas. SCOTT et LOTUS suivent plutôt une politique de prix élevés. Les premiers focalisent tous leurs efforts sur les circuits de distribution ; les derniers ont une politique basée sur l'image de marque perçue par le consommateur en utilisant la publicité à travers les médias.

b) Les facteurs clés de succès communs

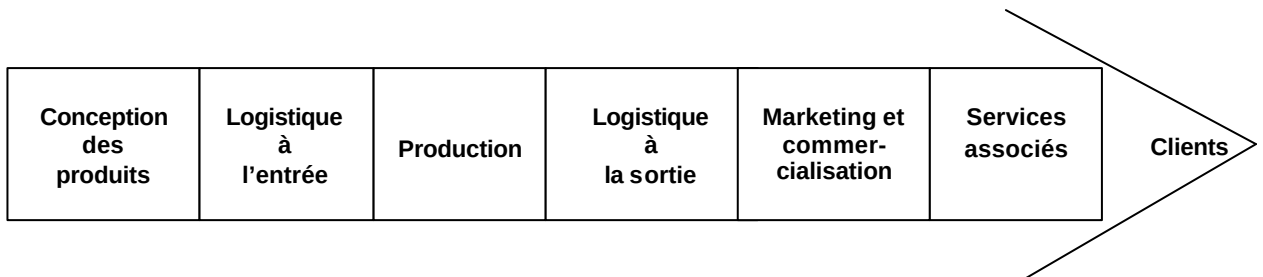
Cette dimension est pertinente lorsqu'il existe des partages de ressources ou des transferts de compétences significatifs entre les segments de l'industrie.

Dans le secteur de l'hôtellerie, il existe de forts partages de ressources au niveau des achats et de la gestion financière. Dans ce secteur, l'exploitation de ces facteurs communs serait un axe pertinent dans la constitution de la carte stratégique.

c) Le positionnement dans la chaîne de valeur

Rappel : une chaîne de valeur est constituée de plusieurs maillons comme l'indique le schéma suivant. Dans les secteurs où cette chaîne est longue, cette dimension est pertinente.

La chaîne de valeurs



Les activités principales créatrices de valeur se retrouvent sur ce schéma. On distingue :

- **la conception des produits** : activité qui fait intervenir la RD et l'analyse des nouveaux besoins des consommateurs.
- **la logistique à l'entrée** : activités associées à la réception, au stockage et à l'attribution des moyens de production nécessaires au produit, tels que la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs.
- **la production** : activités associées à la transformation des matières premières en produits finis et les opérations relatives aux installations et à l'entretien des moyens de production.
- **la logistique de sortie** : activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, comme l'entreposage des produits finis, la manutention, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et l'élaboration des calendriers.
- **la commercialisation et la vente** : activités associées aux moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et l'établissement des prix.
- **les services** : activités associées à l'augmentation ou au maintien de la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Les entreprises d'un secteur peuvent se différencier par leurs choix de structuration de leur chaîne de valeur :

- en étant présentes dans certains maillons et en externalisant d'autres maillons ;
- en intégrant tous les maillons ;
- en accordant une importance particulière à certains maillons.

Ce choix peut se traduire par des différences importantes des coûts de revient.

Etudes de cas : l'industrie du papier
le secteur de l'hôtellerie.