

# Stratégie Séance 3

---

2023-2024

# Introduction au diagnostic stratégique

---

## 1- Introduction

- Qu'est-ce que la stratégie ?
- Mission et vision

## 2 – l'Environnement

- Le modèle PESTEL
- La prévision
- La construction de scénarios

## 3 – L'analyse de l'industrie

- Le modèle des 5(+1) forces
- L'approche par les ressources et compétences
- L'approche de l'Océan bleu

## 4 – Intensité concurrentielle et business model

- VRIO d'une ressource ou d'une compétence
- L'analyse SWOT
- Le business model, comment tirer partie d'un avantage concurrentiel
- Portée et limites de l'approche par le business model

# Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence (Porter)

---

➤ Porter a identifié 5 forces :

1. La menace d'entrants potentiels
2. La menace de substituts
3. Le pouvoir de négociation des acheteurs
4. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
5. L'intensité de la concurrence entre les acteurs déjà en place

1. Objectif : hiérarchiser ces 5 forces de la concurrence

Une 6<sup>ème</sup> force a été rajoutée : le rôle des pouvoirs publics





# Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence (Porter)

---

## Objectifs

- Evaluer l'attractivité d'une industrie
- Identifier les sources de concurrence
- Élaborer des stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel
- Évaluer le potentiel d'entrée sur un nouveau marché
- Prendre des décisions d'investissement
- Adapter et évoluer face aux changements de l'industrie

# La cible du modèle des 5(+1) forces de Porter

---

- Se réalise au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) et non au niveau d'une organisation dans son ensemble
- On passe à un niveau plus micro que l'analyse de l'environnement

# La définition de l'industrie

---

- Délimiter le périmètre de l'industrie
- Prendre en compte la filière dans laquelle se trouve l'industrie
  - Ex : l'industrie du minerai de fer a pour client l'industrie sidérurgique, qui fournit à son tour une série d'industries dont l'automobile et le bâtiment
- La plupart des industries doivent être analysées à plusieurs niveaux : géographie, marchés, segments de produits ou de services
  - Ex : l'industrie du transport aérien : plusieurs marchés géographiques, dans lesquels on distingue plusieurs segments (loisirs, affaires, fret, ...)
- Si au moins 2 forces sont différentes, une analyse distincte doit être menée, car chaque DAS est confronté à un environnement distinct



# Le pouvoir de négociation des acheteurs

---

- Leur degré de concentration
- Le coût de transfert = coût supporté par le client lorsqu'il change de fournisseur
- Sources d'approvisionnement de substitution, pour mettre en concurrence le fournisseur
- Ratio représentant la part du coût d'achat des clients
- Menace d'intégration vers l'amont de la part des clients (ex. marques carrefour, Auchan, etc...)

Attention : les acheteurs ne sont pas forcément les consommateurs => important d'identifier les clients stratégiques.

# Le pouvoir de négociation des fournisseurs

---

Leur pouvoir est important quand :

- Ils sont concentrés
- Les coûts de transferts sont élevés (ex : Mac vs PC). C'est le standard propriétaire
- Le fournisseur a une image de marque particulièrement forte
- Il existe des menaces d'intégration vers l'aval (ex les agences de voyages pour les compagnies aériennes)
- Les clients sont nombreux mais dispersés
- Quid des organisations comme les orchestres, clubs de sport, cabinets de conseil ?

# La menace des entrants potentiels

---

Est fonction du niveau des barrières à l'entrée = facteurs que les entrants potentiels doivent surmonter pour pouvoir concurrencer les organisations déjà en place.

1. Les barrières financières :
  1. Economies d'échelles
  2. L'intensité capitalistique
  3. Les coûts de transfert
2. Les barrières commerciales
  1. L'accès aux réseaux de distribution
  2. La réputation
3. Les barrières de ressources et compétences :
  1. La technologie
  2. Les ressources rares
  3. L'expérience

# Tactiques de dissuasion

---

On peut également se protéger des nouveaux entrants grâce à l'utilisation :

- d'un prix plancher
- L'utilisation de la technique de la prolifération (de marques, de références)
- Se forger une réputation d'agressivité (via une guerre des prix par exemple)

# La menace des substituts

---

**Définition : les substituts sont les produits ou les services qui offrent un bénéfice équivalent aux clients mais selon une approche différente.**

Par ex : les smartphones sont des substituts aux appareils photo

L'aluminium à l'acier dans l'industrie automobile

Le train à l'avion ...

Les politiques publiques pour pousser à l'arrêt de la consommation de tabac ...

- Le substitut menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment dans le rapport qualité / prix ?
- Quel est le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut ?
- Quelle est la capacité de riposte des entreprises en place ?
- Quand la substitution est inévitable, est-ce possible de faire le saut technologique pour proposer un nouveau bien ou service ?

# La 6eme force : les pouvoirs publics

---

- Le pouvoir de régulation : impôts, taxes, droit du travail, législation, ...
- Le protectionnisme
- Dans certaines industries, l'Etat est un client dominant, voire unique
- L'Etat peut aussi être un concurrent
- Les pouvoirs publics peuvent jouer un rôle de prescripteur ou de rassembleur
- Il peut être aussi financeur par le biais de subventions, crédits d'impôts,...
- Le rôle politique de l'Etat peut aussi entrer en jeu, notamment au niveau des relations diplomatiques ...

# Nuançons !

---

Les instances de régulation n'interviennent pas souvent de leur propre initiative ...

Le plus souvent ce sont les concurrents eux-mêmes qui réclament cette intervention pour construire des barrières à l'entrée

- L'intérêt général
- L'indépendance nationale
- L'exception culturelle ou agricole
- La taille critique

# L'intensité concurrentielle

---

Elle dépend de 5 facteurs :

1. L'équilibre des forces en présence
2. Le taux de croissance du marché
3. Les coûts fixes élevées
4. L'existence de barrières à la sortie
5. La différenciation entre les offres de concurrents



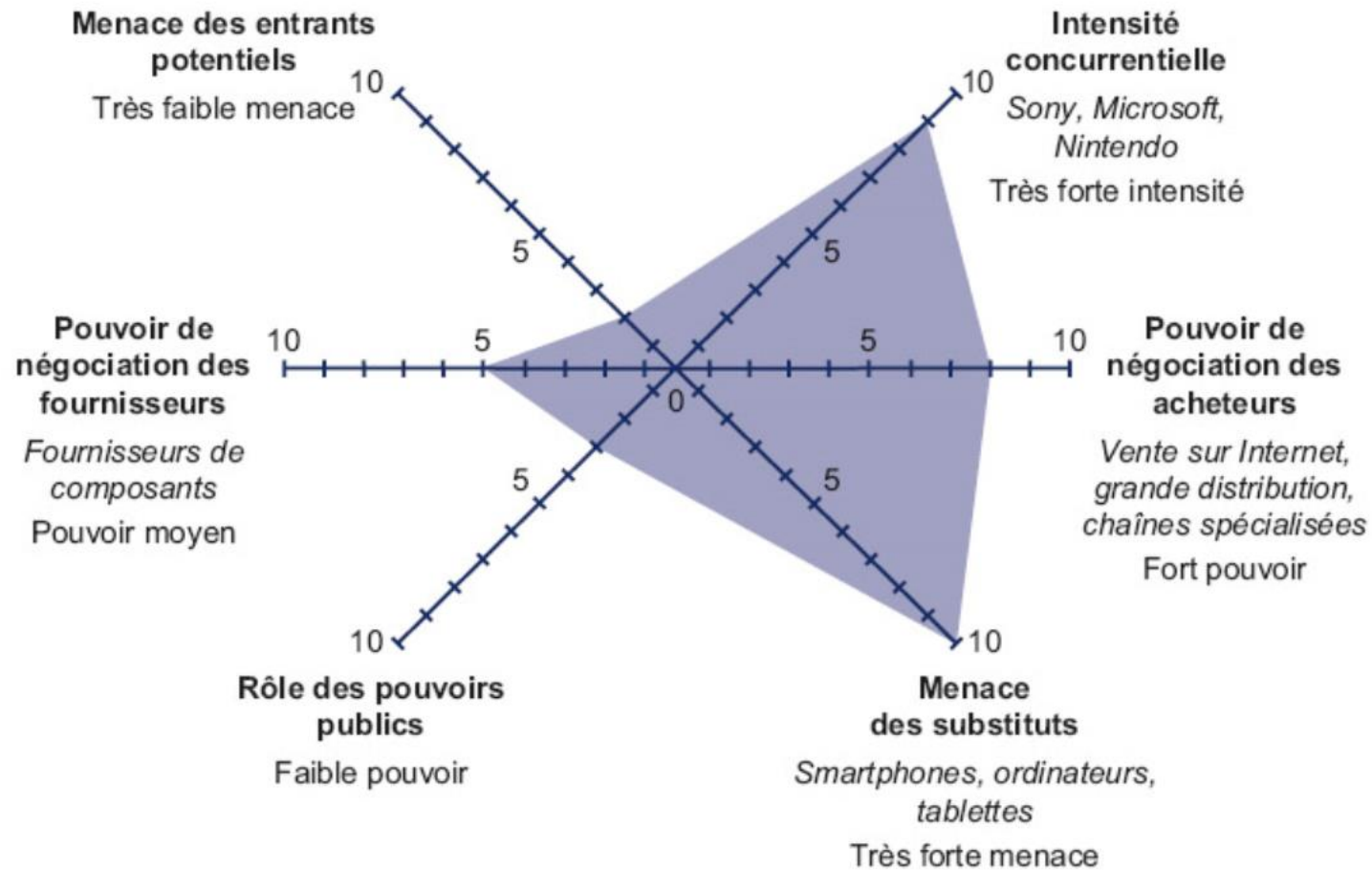
# Illustration : les fintech feront-elles sauter la banque ?

---



[https://docs.google.com/document/d/1BwljWmqyNNx-8A9R5az\\_XgjAeUm54nWJ-WFMt34qfOg/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1BwljWmqyNNx-8A9R5az_XgjAeUm54nWJ-WFMt34qfOg/edit?usp=sharing)

# Illustration : les consoles de jeu en 2020



# Implication du modèle des 5 (+1) forces

---

- L'objectif du modèle n'est pas la simple énumération des forces mais bien leur hiérarchisation pour identifier leurs facteurs clés de succès
- Identifier une industrie attractive = lorsque les forces sont peu intenses
- Comment influencer les forces de la concurrence ?
- Tous les concurrents sont-ils affectés de la même manière ?

Ne pas oublier :

- Comment ces forces vont évoluer au sein de l'industrie
- Si les frontières de l'industrie risquent de changer (ex la convergence entre téléphonie mobile et appareils photo)

# Une approche différente : par les ressources et compétences

---

- Être moins sur une comparaison par rapport au secteur d'activité
- Valoriser plus les spécificités propres de l'entreprise
- **Établir l'avantage concurrentiel à partir d'une combinaison spécifique des ressources et compétences propres de l'entreprise**
- Les ressources : marques, accords commerciaux, outils de production, etc ...
- Les compétences : somme des apprentissages individuels et collectifs au sein de l'organisation
- Les gisements de performance sont propres à la firme et non au secteur

### Modèle des 5 F de Porter

Une approche comparative au  
niveau de l'industrie

L'entreprise est vue comme un  
portefeuille **d'activités**

### Modèle par les ressources et compétences

Une approche plus focalisée sur  
l'entreprise

L'entreprise est vue comme un  
portefeuille de **ressources et  
compétences**



+ durable

**Tableau 4.1** Les ressources et les compétences

Ressources : ce que nous avons		Compétences : ce que nous faisons bien
Machines, bâtiments, matières premières, produits, brevets, bases de données, systèmes d'information	Physiques	Compétences industrielles, efficience, productivité, flexibilité, marketing
Actifs, trésorerie, investisseurs	Financières	Capacité à lever des fonds et à gérer des flux de trésorerie, des créanciers, des débiteurs, etc.
Managers, employés, partenaires, fournisseurs, clients	Humaines	Capacité à faire acquérir aux individus de l'expérience, des connaissances, des savoir-faire, à construire des relations, à motiver et à innover

Savoir-faire x technologie = compétences fondamentales

# Illustration : Infosys

---

Au départ simple sous-traitant informatique fondé en 1981 avec 250 dollars, l'entreprise indienne Infosys, avec près de 150 000 salariés, proposait en 2017 toute une gamme de services comprenant le conseil aux entreprises et en technologie, l'externalisation de processus, l'intégration de systèmes, l'ingénierie, le développement, la maintenance et la configuration de logiciels. Sa « stratégie 3.0 » consistait à mettre l'accent sur l'innovation et les logiciels à valeur ajoutée, ce qui impliquait l'acquisition de nouvelles ressources et compétences. Le directeur général d'Infosys, S.D. Shibulal, expliquait ainsi : « Nous continuons à investir spécifiquement sur nos compétences organisationnelles. » La nouvelle stratégie mettait l'accent sur l'innovation et les logiciels à haute valeur ajoutée. La capacité d'innovation était donc centrale dans ce projet, comme le soulignait le site web de l'entreprise : « Au cœur de notre capacité d'innovation se trouve notre réseau de laboratoires, Infosys Labs, et l'état d'esprit insufflé par notre équipe de plus de 600 chercheurs. » La stratégie nécessitait des ressources humaines et des capacités de formation permettant d'attirer, de recruter, de former et de fidéliser des ingénieurs de haut niveau. Srikantan Moorthy, un des dirigeants, expliquait ainsi : « Nous sommes en train de recruter et de développer des talents dans les domaines du cloud, de la mobilité, du développement durable et du développement de produits. De plus, nous mettons l'accent sur les savoir-faire en termes de conseil. Tout cela est en phase avec notre stratégie 3.0. Nous valorisons l'apprentissage continu et le partage des connaissances. »

Sources : Financial Times, 13 août et 11 septembre 2012 ; [infosys.com](http://infosys.com) ; [skillingindia.com](http://skillingindia.com).

# Illustration : Infosys

---



[https://docs.google.com/document/d/1u6wGXRWbFiFZZpXaIPRtLD8nOKMVcp3O0ERL\\_wnsZdA/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1u6wGXRWbFiFZZpXaIPRtLD8nOKMVcp3O0ERL_wnsZdA/edit?usp=sharing)



# L'approche Océan bleu

---

- Repose sur l'identification de nouveaux espaces de marché où la concurrence est très faible voire inexistante

Océans bleus

Peu de concurrence :  
potentiellement de la place pour  
un nouveau marché  
> Trouver des *espaces  
stratégiques*

Océans rouges

Concurrence extrêmement forte :  
probablement difficile de s'y  
installer comme nouvel entrant

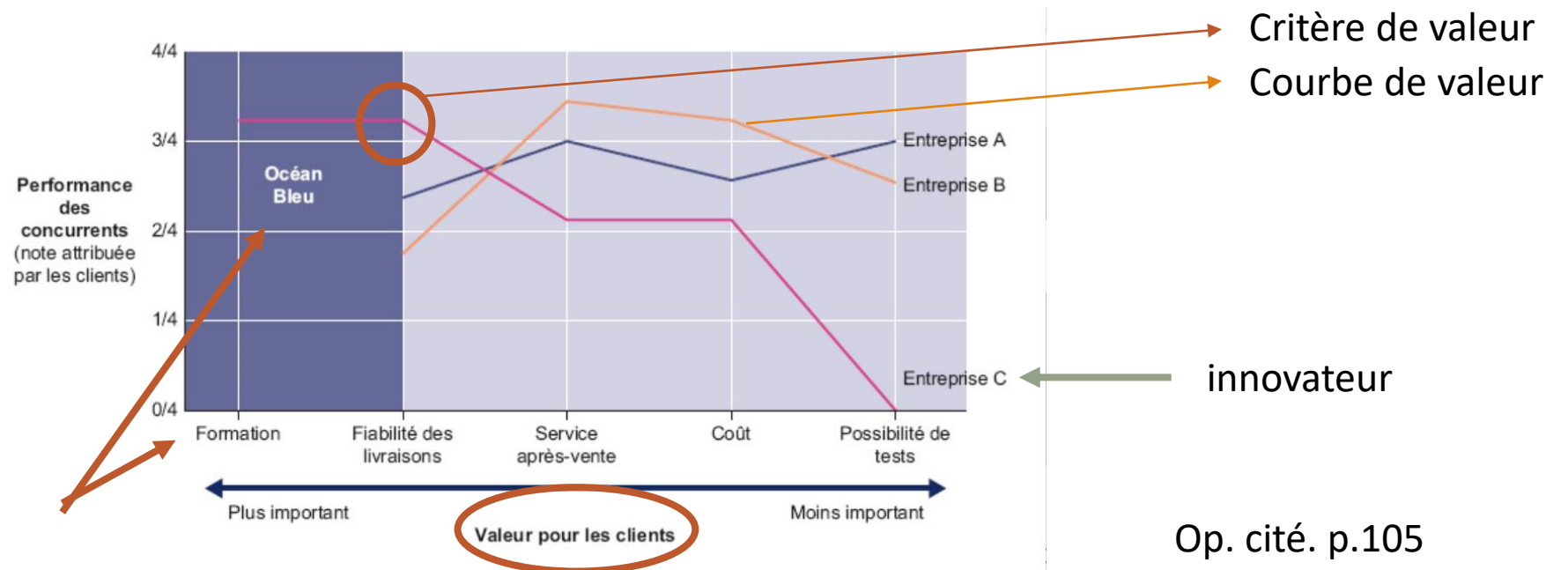
# Identifier un espace stratégique

Exemple dans la fabrication d'équipements industriels :

4 critères de valeur sont généralement retenus dans cette industrie : la fiabilité des livraisons, la qualité du service après-vente, les coûts et la possibilité de tester l'équipement.

## 2 Principes essentiels :

- L'arbitrage
- La divergence



Op. cité. p.105