



DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Responsable du cours: Dr. Hamza AIB

EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg (France)

Université de M'sila (Algérie)

CHAPITRES:

1. Fondamentaux de la stratégie
2. Analyse du macroenvironnement
- 3. Analyse du secteur d'activité**
4. La capacité stratégique
5. Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise
6. L'histoire et la culture

CHAPITRE III. ANALYSE DU SECTEUR D'ACTIVITE

OBJECTIFS

- Utiliser le modèle des 5(+1) forces de Porter pour analyser les industries: rivalité, la menace des entrants potentiels, la menace des substituts, pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociations des fournisseurs, le rôle des pouvoirs publics;
- Définir l'attractivité du secteur d'activité sur la base des 5 forces de Porter, l'effet des complémentaires et des réseaux;
- Comprendre les différents types du secteur d'activité et comment les SA se développent et changent dans leurs cycles de vie, et savoir faire une analyse des 5 forces dynamique l'analyse comparative de la structure du SA;
- Analyser les position stratégique et celle du concurrent en termes des groupes stratégiques, segments du marché et canevas de stratégie.
- Utiliser ces nouveaux concepts et techniques en les combinant avec ceux du 2^{ème} chapitre pour reconnaître les menaces et les opportunités dans l'industrie et le marché.

3.1. Le modèle de 5(+2) forces de la concurrence

Définition du secteur d'activité:

Un ensemble d'organisations qui propose la même offre de biens ou de services.

L'analyse du SA consiste à déterminer la performance potentielle des entreprises déjà présentes au sein de ce SA qui définit donc son attractivité.

Pour analyser la structure d'une industrie, nous allons mobiliser le modèle des 5(+1) forces de la concurrence, développé par Michael Porter, un professeur de renom de la Harvard Business School.

Livre: « Stratégie concurrentielle : techniques d'analyse des industries et des concurrents »

3.1. Le modèle de 5(+2) forces de la concurrence (2)

Les managers ont souvent tendance par être obnubilé par leurs concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer la compétitivité des organisations dans un secteur donné.

Exemple:

Boeing v.s. Airbus, alors qu'il existe Embraer ou Bombardier.

Il existe entrants potentiels (de la Chine et de la Russie)

Solar impulse (avion sans carburant), Imprimante 3D des avions, etc.

Concept de Porter:

La performance d'un SA permet d'évaluer son attractivité.

Il suit : Le paradigme SCP: Structure – Comportement – Performance : La structure du SA conduit à la performance qui la compose

3.1.1. La rivalité intersectorielle (Intensité concurrentielle)

Plus la rivalité intra-sectorielle est forte, moins l'industrie est attractive

Facteurs

- La taille des concurrents, leur nombre, la concentration relative, que l'on peut étudier en examinant par exemple la part de marché détenue par les 5 principaux concurrents dans le secteur donné.
- Le taux de croissance du marché, qui permet des profits plus importants en phase de croissance, ou encore les coûts fixes élevés, ou les difficultés de stockage qui rendent l'industrie moins attractive.
- La possibilité de différenciation entre les produits ou services des concurrents, qui constitue un facteur influençant l'intensité concurrentielle.
- La diversité des concurrents, car plus les concurrents sont semblables, plus les comportements de collusion tendent à se développer (Exemple: Secteur automobile).

3.1.1. La rivalité intersectorielle (Intensité concurrentielle) (2)

- Les barrières à la sortie: l'ensemble des obstacles rencontrés par une entreprise qui cherche à quitter un marché qui n'offre plus de perspectives rentables. Ces barrières peuvent prendre des formes très différentes, telles que des investissements de départ qui ne sont pas récupérables, ou des actifs spécifiques, des coûts de licenciement, ou des coûts d'assainissement d'un site.

Exemple:

Dans le secteur aérien: Même si une compagnie aérienne fait faillite, on observe souvent que de nouveaux capitaux sont apportés pour que ces entreprises poursuivent leurs activités dans l'industrie, parce que les barrières à la sortie sont très élevées. En effet, les avions sont des actifs spécifiques qui ne peuvent être utilisés que pour transporter des personnes et des marchandises par voie aérienne. Et donc, elles ne sont pas facilement recyclables. De plus, si les avions ne volent pas, eh bien, ils perdent leur valeur.

3.1.1. La rivalité intersectorielle (Intensité concurrentielle) (3)

- Pressions politiques et sociales: En termes d'emploi, de dynamisme économique du pays, qui fait que les gouvernements sont très sensibles à cette industrie, et donc ils vont jouer un rôle dans le développement de cette industrie parce qu'elle a des impacts socio-économiques.

Porter:

Plus un secteur présente une intensité concurrentielle forte, moins il sera attractif, car la rivalité intra-sectorielle limite la capacité de générer du profit dans le secteur.

3.1.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé quand ils sont:

- Peu nombreux;
- concentrés.

Exemple: l'industrie diamantaire.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé quand:

- Les coûts de transfert sont élevés. Le coût de transfert, c'est ce que cela coûte à une entreprise client de changer de fournisseur. Il peut prendre des formes multiples, comme des coûts financiers mais aussi des coûts émotionnels étant donné par exemple l'ancienneté des relations commerciales entre les deux entreprises. Cela peut aussi être des coûts commerciaux, notamment de recherche de nouveaux partenaires, ou encore des coûts juridiques, liés à la rupture d'un contrat, ou des coûts liés à des soucis de qualité avec un éventuel nouveau fournisseur.

3.1.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs (2)

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs est également élevé lorsque la qualité liée du produit ou du service est forte.

Exemple:

La relation fournisseur et entreprise client à travers la société Intel.

La qualité perçue du produit final (l'ordinateur) est directement liée à ses composants, et donc à un de ses fournisseurs qui est Intel. La preuve, c'est que la marque du micro-processeur est mentionnée explicitement sur l'ordinateur, sur le produit final.

Porter:

Plus le secteur est dépendant des fournisseurs, moins il sera attractif car les fournisseurs vont capter une partie de la rente et des profits générés dans le secteur.

3.1.3. Pouvoir de négociation des clients

La concentration des clients leur confère un pouvoir de négociation élevé. Mais le pouvoir de négociation des clients est aussi élevé quand:

- Le coût de transfert est faible (Il s'agit du même concept que pour l'analyse des fournisseurs).

Exemple: Il est plus probable que le coût de transfert pour passer à l'achat d'un PC sous Windows soit relativement élevé.

- Il existe différentes sources d'approvisionnement et de substitution, ce qui permet alors de mettre les fournisseurs en concurrence.
- Il représente une part importante du coût complet du produit ou du service offert.

Porter: le pouvoir de négociation des clients est élevé, moins le secteur sera attractif, car les clients vont capter une partie de la rente et des profits générés dans le secteur, tout comme les fournisseurs l'avaient fait.

3.1.4. Menace des nouveaux entrants

La menace des nouveaux entrants dépend essentiellement de l'existence ou pas de barrières à l'entrée dans le secteur, et aussi de la capacité de riposte des entreprises en place dans l'industrie.

Les barrières à l'entrée sont les obstacles que doivent surmonter une entreprise désirant entrer dans une nouvelle industrie.

Elles imposent souvent aux nouveaux entrants des coûts durablement supérieurs à ceux des entreprises en place. Par conséquent, elles rendent bien sûr plus difficile l'accès au marché.

3.1.4. Menace des nouveaux entrants (2)

On distingue différentes formes de barrières à l'entrée:

- les économies d'échelle qui limitent le nombre d'entreprises pouvant être rentables sur un marché;
- Le monopole naturel: Le cas extrême où une seule grande entreprise est présente sur le marché;
- Les investissements financiers, qui peuvent être considérables souvent parce que les quantités minimums à produire pour être compétitif sont importantes, mais aussi parce qu'il s'agit par exemple d'une industrie à forte intensité capitalistique (le ticket d'entrée dans une industrie);
- L'effet d'apprentissage qui permet de réduire, avec plus ou moins de succès selon l'industrie, les coûts de production grâce à l'expérience. Ce phénomène, est lié à la courbe d'expérience qui met en relation d'une part la production cumulée, et d'autre part les coûts de production unitaires.

3.1.4. Menace des nouveaux entrants (3)

On peut dépasser ces menaces par:

- Les compétences nécessaires pour entrer dans un marché peuvent aussi être très importantes et nécessiter des investissements immatériels importants, comme de la R&D.
- L'image et la réputation;
- Investissements publicitaires;
- Mettre en place des barrières juridiques (exemple: les droits de propriété intellectuelle, en déposant des marques, des droits d'auteur, ou des modèles).
- Les pouvoirs publics qui peuvent mettre en place des barrières réglementaires (exemple: pour protéger des producteurs nationaux en mettant des droits de douane, ou des quotas, ou bien pour des raisons de sécurité en demandant des autorisations de mise sur le marché, par exemple pour les médicaments).

Porter:

Plus les barrières à l'entrée sont élevées, plus le secteur étudié est attractif, car elles jouent un rôle de protection du secteur en place.

3.1.5. Menace des produits de substitution

Les produits de substitution, eh bien, ce sont des produits en dehors du secteur étudié ayant des caractéristiques qui se rapprochent des produits existant sur le marché, et donc qui présentent une alternative à l'offre existante.

Exemples:

1. La presse internet est un substitut de la presse papier.
2. L'appareil photo analogique qui a été remplacé par les appareils photos numériques, et aujourd'hui concurrencés eux-mêmes par des Smartphones qui produisent des photos de qualité de plus en plus similaire.

3.1.5. Menace des produits de substitution (2)

Pour étudier ces substituts, 4 questions à se poser :

1. Le produit de substitution est-il disponible facilement sur le marché ?
2. Le produit de substitution menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment en améliorant leur rapport qualité-prix ?
3. Le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut est-il limité ?
4. La société qui lance le produit de substitution a-t-elle de large moyen financier pour soutenir sa propagation au sein du nouveau secteur ?

Si vous répondez oui à ces 4 questions, nous pouvons conclure que le secteur est peu attractif car la menace des nouveaux entrants est très forte.

3.1.6. Menace des produits de substitution (2)

Pour étudier ces substituts, 4 questions à se poser :

1. Le produit de substitution est-il disponible facilement sur le marché ?
2. Le produit de substitution menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment en améliorant leur rapport qualité-prix ?
3. Le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut est-il limité ?
4. La société qui lance le produit de substitution a-t-elle de large moyen financier pour soutenir sa propagation au sein du nouveau secteur ?

Si vous répondez oui à ces 4 questions, nous pouvons conclure que le secteur est peu attractif car la menace des nouveaux entrants est très forte (**Porter**).

3.1.6. Les pouvoirs publics

Certains auteurs ont ajouté l'influence des pouvoirs publics, car ils considèrent que les pouvoirs publics occupent une place importante dans:

- La régulation des échanges économiques;
- Les normes imposées;
- Les mesures de protectionnisme possibles;
- Certains impôts et taxes;
- Certaines réglementations ou certaines régulations.

3.1.7. L'effet des complémentaires et le réseau

Une organisation est un complémentaire si elle enforce l'attractivité du SA aux clients et aux fournisseurs.

Exemples:

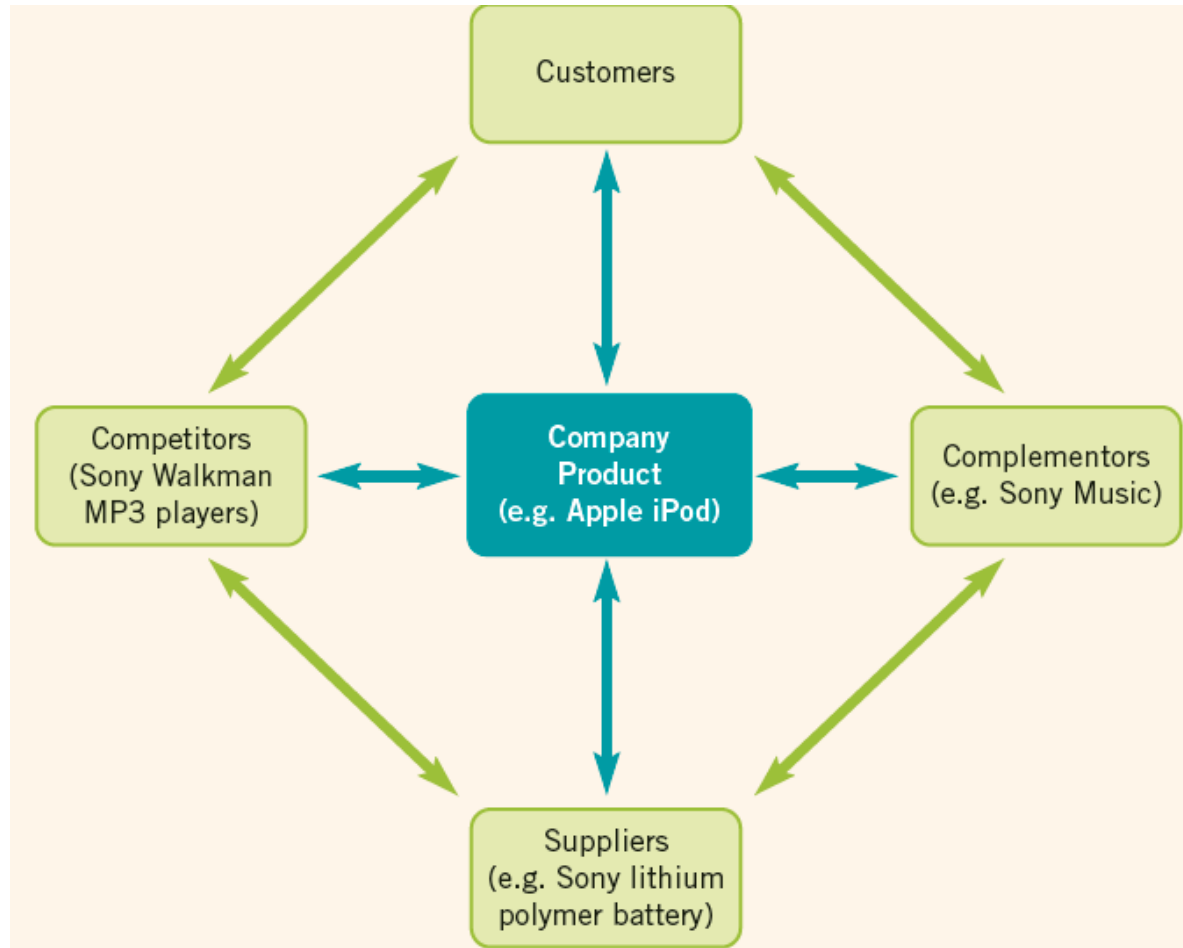
Demande (clients):

Apple: Les applications développées sur i store renforcent positivement l'achat des produits Apples tels que iPhone, iPad, etc.

Offre (fournisseurs):

Boeing and Airbus: Boeing investit dans l'amélioration des équipements aéronautiques et fournit la compagnie aérienne Airbus.

3.1.7. L'effet des complémentaires et le réseau (2)



Source: Johnson et al. (2016)

3.1.7. L'effet des complémentaires et le réseau (3)

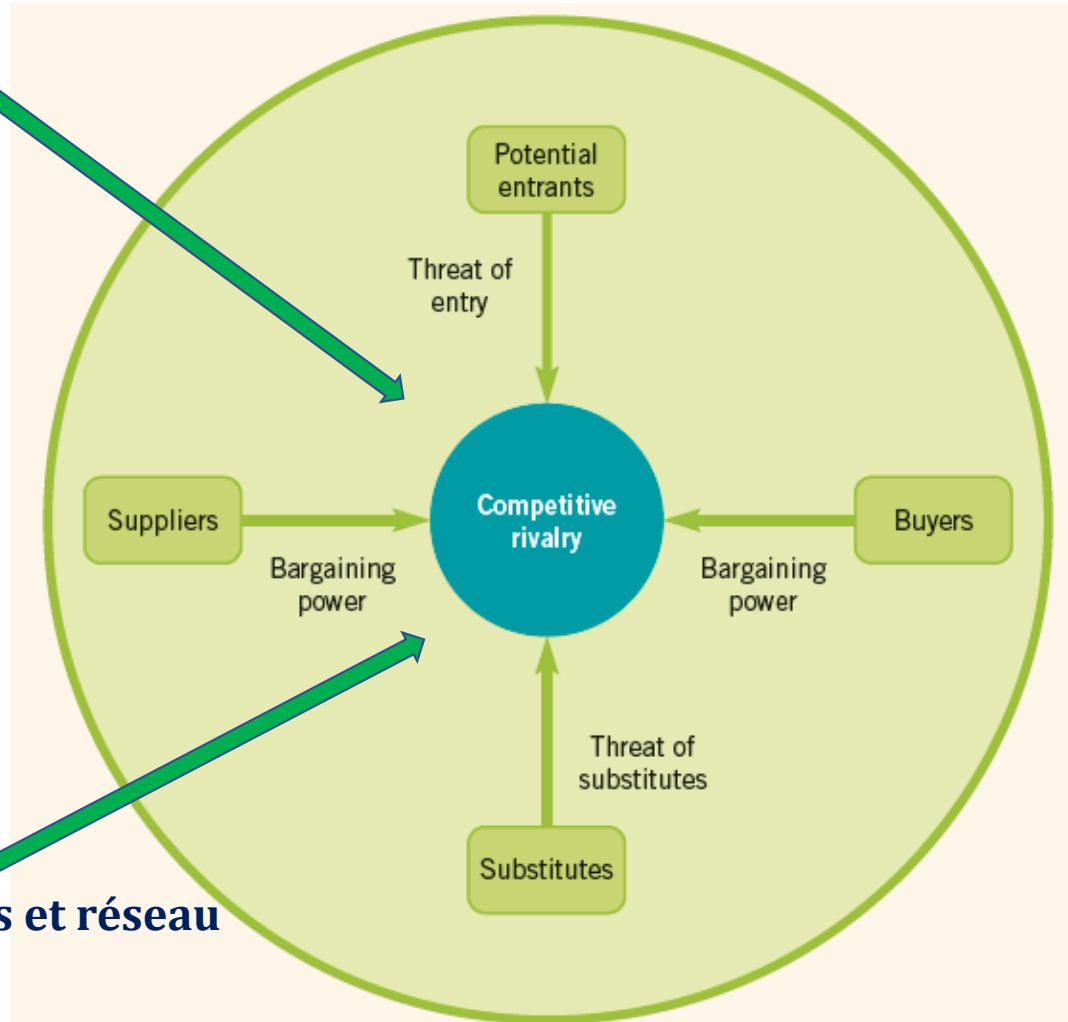
Il existe des effets de réseau dans un SA lorsqu'un client d'un produit ou de service influence positivement la valeur de ce produit ou de ce service pour d'autres clients.

Exemples:

- Ebay: La valeur du site Ebay augmente pour un client lorsque le réseau des autres vendeurs et acheteurs accroît.
- Facebook
- Airbnb
- LinkedIn

3.1. Le modèle de 5(+2) forces de la concurrence

Pouvoir public



Complémentaires et réseau

Sources: Johnson et al. (2016)

3.1. Le modèle de 5(+2) forces de la concurrence

RESUME

Plus l'influence de ces 5 forces (+2), est importante, moins le secteur est attractif, car généralement l'influence de ces forces est perçue comme néfaste pour les entreprises du secteur parce qu'elles diminuent leur rentabilité.

3.1. Le modèle de 5(+2) forces de la concurrence

A quoi sert cette analyse des 5 forces de Porter ?

A vous aider tout simplement à dégager ce que l'on appelle les facteurs clés de succès (FCS) d'un secteur. L'entreprise aura un avantage concurrentiel sur ses concurrents si elle arrive à maîtriser les facteurs clés de succès du secteur mieux que ses concurrents. Les FCS sont donc liés à l'industrie.

Récemment, certains auteurs comme Kim et Mauborgne ont défendu l'idée qu'une entreprise pouvait choisir non pas de mieux maîtriser les facteurs clés de succès que les concurrents, mais au contraire d'essayer de les modifier, de les changer, de changer les FCS existants dans l'industrie pour essayer de changer les règles du jeu dans cette industrie.

3.2. Les types et les dynamiques des secteurs d'activités

Trois types de secteurs d'activités

1. Industrie de monopole: Industrie avec une seule entreprise. Trop profitable.

Modes de monopole:

- Les entreprises peuvent avoir une position de monopole où ils sont dominantes en termes de concurrence (Exemple: Google – 65% de part du marché américain de recherche sur internet);
- Industries de monopole à cause des économies d'échelles. Investissement non bénéfique pour les petites entreprises. Le gouvernement souvent donne le droit à une entreprise à fournir un produit ou un service spécifique (Exemple: Distribution de l'eau);
- Industries de monopole à cause des effets de réseau où le produit est largement utilisé (Exemple: Facebook, Microsoft Office).

3.2.1. Les types des secteurs

1. Industrie d'oligopole: Industrie où quelques grandes entreprises dominent une industrie, avec le potentiel de rivalité limitée et menace d'entrants et pouvoir de négociation élevé sur celui des acheteurs et de fournisseurs.

Exemple:

Industrie aéronautique (Boeing & Airbus)

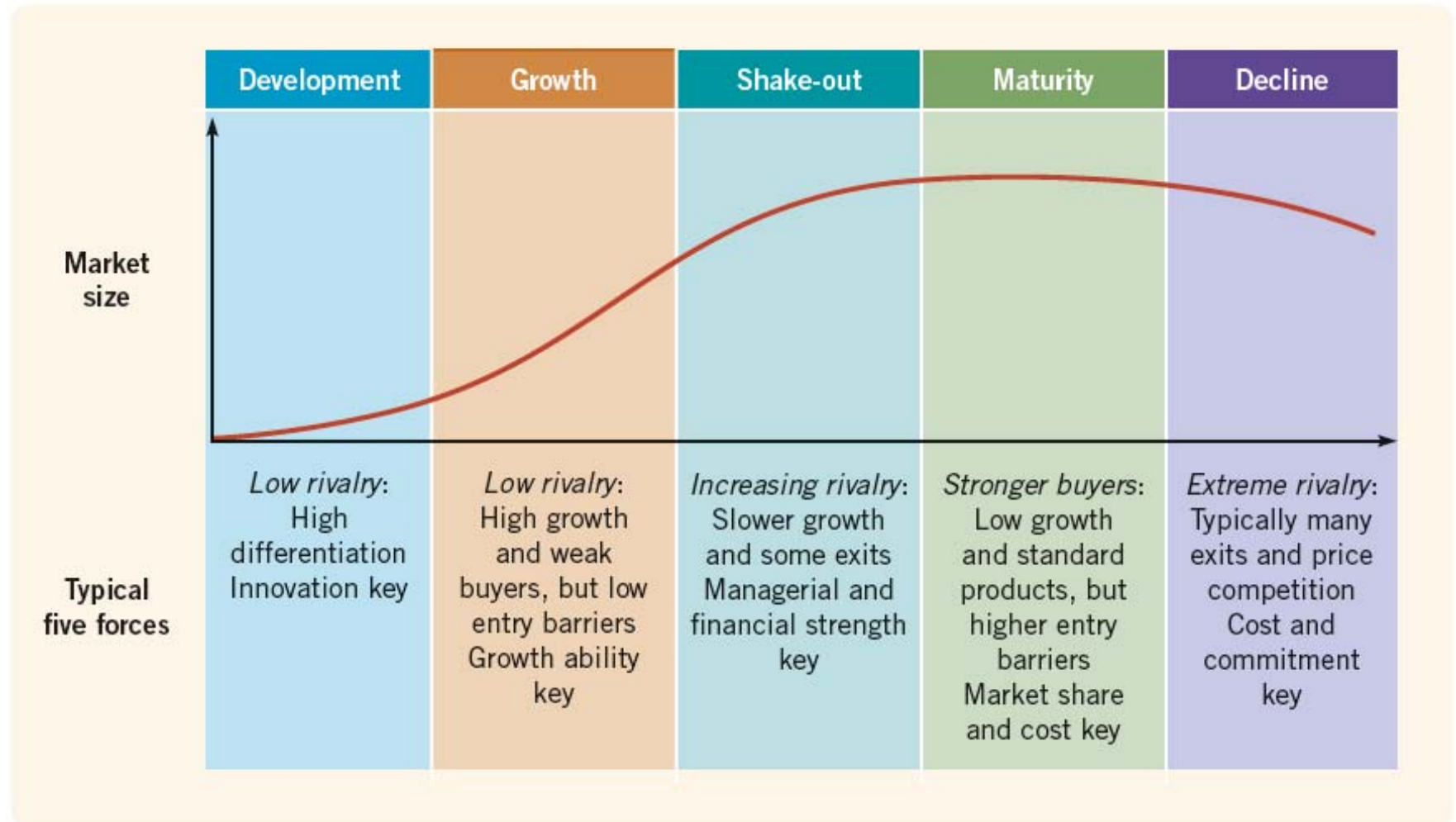
2. Industrie parfaitement compétitive: Une industrie où les barrières d'entrée sont limitées, des rivaux de niveau égal avec les mêmes produits et services et informations sur les prix.

Exemple:

Restauration rapide dans les grandes villes

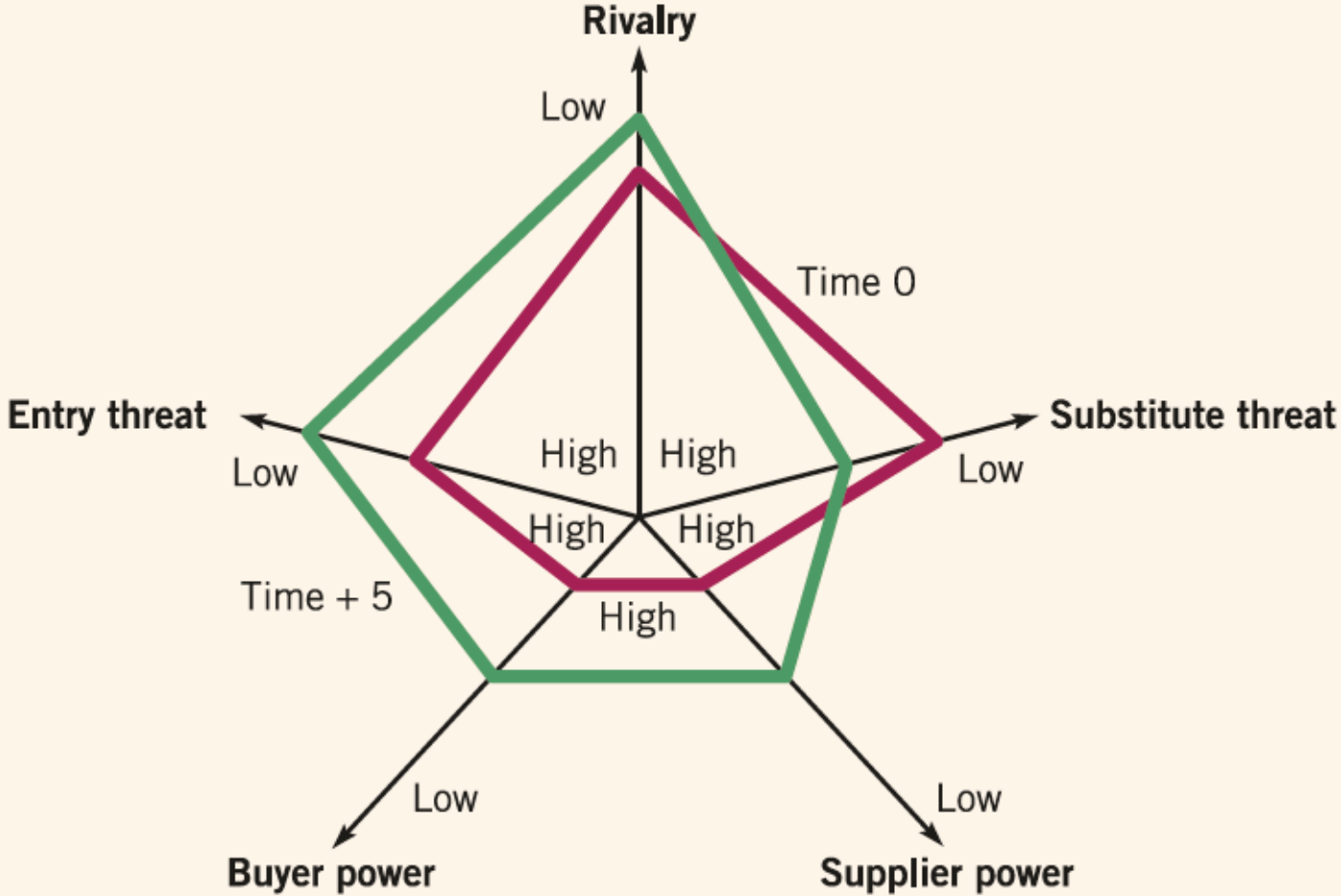
3.2.2. Les dynamiques des secteurs d'activités

Les cycles de vie



3.2.2. Les dynamiques des secteurs d'activités (2)

Analyse comparative de structure du SA



Source: Johnson et al. 2006

3.3. Les concurrents et les marchés

3.3.1 Les groupes stratégiques

L'analyse des groupes stratégiques permet un diagnostic très utile de l'environnement concurrentiel d'une entreprise, et plus particulièrement de son secteur et surtout de ses concurrents **les plus directs**.

Peut-on considérer que dans une même industrie, toutes les entreprises sont directement concurrentes ?

Exemple:

Lamborghini est directement concurrent de Renault ?

L'analyse sectorielle classique donne une vision générale de l'industrie, mais toutes les entreprises au sein d'un même secteur ne sont pas concurrentes directes entre-elles.

Pour appréhender ces entreprises ayant opté pour des positions stratégiques différentes dans le secteur, nous mobilisons le concept de « groupe stratégique ».

3.3.1 Les groupes stratégiques (2)

Définition du groupe stratégique:

Un sous-ensemble d'entreprises au sein d'un même secteur, qui adoptent des comportements stratégiques similaires et qui ont des accès à des ressources similaires, c'est-à-dire qui optent pour les mêmes politiques de prix, le même positionnement, qui s'adressent aux mêmes types de clients, qui utilisent les mêmes canaux de distribution.

L'idée centrale consiste à découper le secteur en groupes distincts à la lumière de facteurs discriminants dans le secteur étudié. Cette analyse repose sur une représentation graphique en deux dimensions que l'on qualifie de « cartographie des groupes stratégiques ». Cette représentation graphique permet de préciser le positionnement des entreprises les unes vis-à-vis des autres au sein de chaque groupe et entre les groupes stratégiques d'un même secteur.

3.3.1 Les groupes stratégiques (3)

La cartographie des groupes stratégiques s'établit suivant une méthode en quatre étapes:

Etape 1.

La première étape consiste à identifier les caractéristiques stratégiques qui différencient les entreprises au sein du même secteur. voici quelques critères qui sont souvent utilisés :

- Le rapport qualité-prix (faible, moyen ou élevé);
- La cartographie: La couverture géographique locale, régionale, nationale ou globale;
- Le degré de qualité du service offert (très limité ou très élevé);
- Le degré de spécialisation;
- L'identification à la marque, produit blanc versus produit de marque ;

3.3.1 Les groupes stratégiques (4)

- Le choix des canaux de distribution, la grande distribution ou des distributions plus spécialisées ;
- Le degré d'investissement en recherche et développement (faible ou élevé).

Il importe de choisir deux critères qui distinguent bien les concurrents dans le secteur en maximisant les contrastes et en minimisant les corrélations entre ces deux facteurs choisis.

3.3.1 Les groupes stratégiques (5)

ETAPE 2.

Placer les entreprises d'une même industrie sur ce graphe à deux axes.

Exemple: Le secteur pharmaceutique: vous pourriez utiliser le critère de l'investissement R&D (faible ou élevé) et le critère de la couverture géographique (nationale ou internationale).

Cela permettrait de construire un premier groupe stratégique d'entreprises qui ont un investissement R&D élevé, et une couverture géographique internationale, comme Pfizer, Sanofi, GlaxoSmithKline, Novartis, Johnson & Johnson.

Un autre groupe stratégique serait constitué d'entreprises qui ont un investissement R&D plus faible et une couverture géographique internationale.

Troisième groupe stratégique qui regrouperait des entreprises qui ont un investissement faible en R&D et une couverture plutôt nationale, comme certaines entreprises pharmaceutiques indiennes.

3.3.1 Les groupes stratégiques (6)

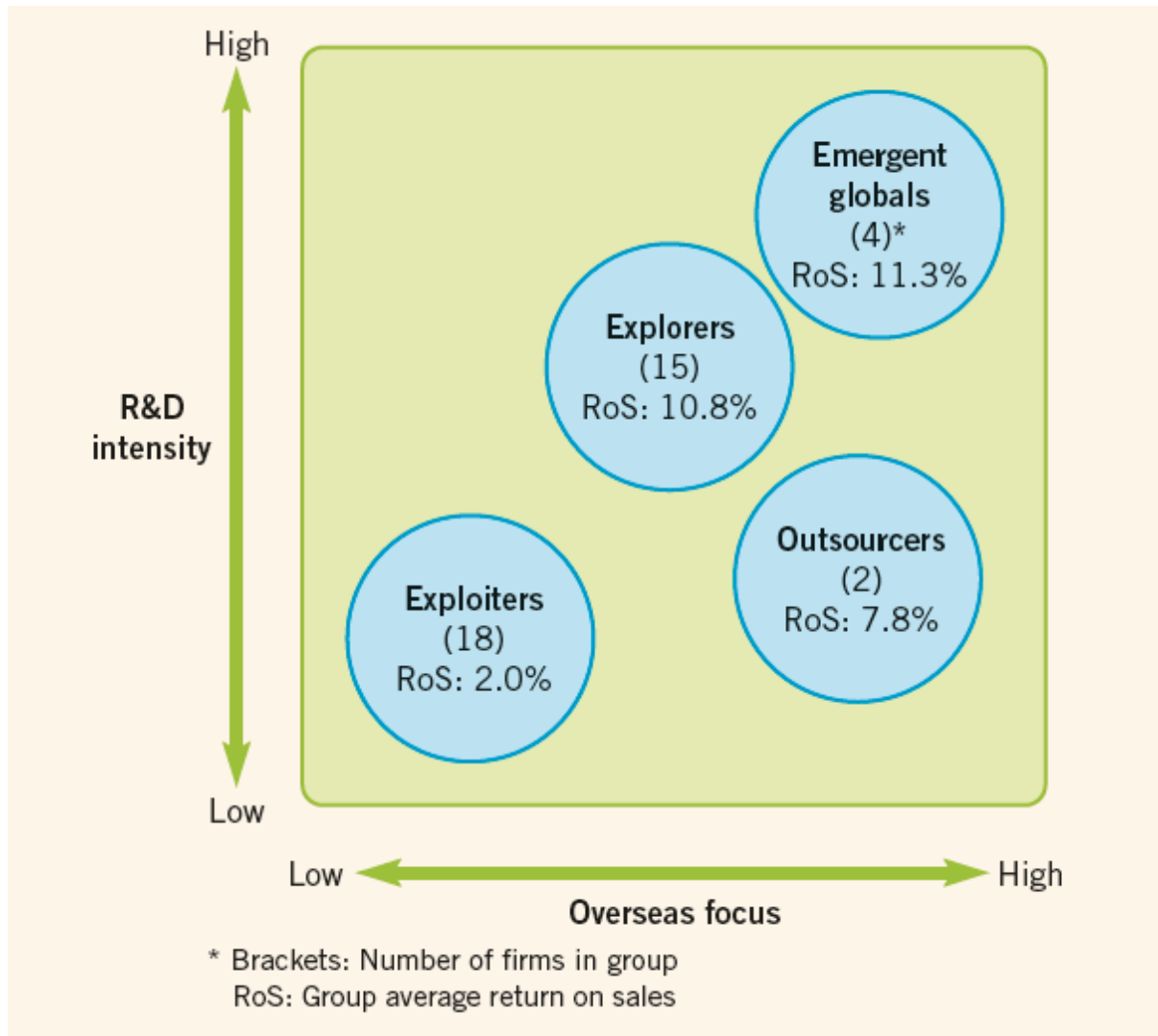
ETAPE 3.

Assigner chacune de ces entreprises, qui sont dans cet espace concurrentiel, dans un groupe défini. On peut par exemple représenter l'entreprise sur le graphe par un cercle proportionnel à sa part de marché dans le groupe stratégique étudié.

ETAPE 4.

Si possible, construire des cercles autour de chacun des groupes stratégiques qui réunit les entreprises similaires et dont la surface sera proportionnelle à la part de marché du groupe stratégique par rapport aux ventes totales de l'industrie étudiée.

3.3.1 Les groupes stratégiques (7)



Groupes stratégique dans le secteur pharmaceutique indien

Source: Johnson et al. 2006

3.3.1 Les groupes stratégiques (8)

Quel est l'intérêt de construire cette cartographie des groupes stratégiques ?

Les groupes stratégiques permettent de :

1. Comprendre les bases concurrentielles dans chacun de ces groupes;
2. Etudier le comportement des autres membres du groupe stratégique dans un processus d'étalonnage, que l'on appelle aussi le benchmarking, en mettant en place une veille stratégique adaptée.
3. Evaluer l'évolution du secteur à travers le temps et la structure de ces groupes stratégiques.
4. Identifier des opportunités stratégiques disponibles dans le secteur via des espaces stratégiques qui seraient encore vierges dans le secteur étudié.

3.3.1 Les groupes stratégiques (9)

Il peut exister une rivalité entre chaque groupe stratégique au sein du même secteur. L'intensité de cette rivalité dépendra de:

- Interactions entre les groupes stratégiques. En effet, est-ce qu'il y a une interdépendance sur le marché ? Ou y a-t-il des chevauchement par exemple entre des clients visés par différents groupe ? Si oui, alors la rivalité sera forte.
- La capacité de différenciation des produits entre chaque groupe. Si elle est faible, la rivalité sera forte également.
- La distance stratégique entre les groupes, selon que leurs caractéristiques sont fortement divergentes ou pas. Plus la distance est réduite, plus les escarmouches entre les entreprises concurrentes ont des chances d'être intenses.

3.3.1 Les groupes stratégiques (10)

Au terme de cette analyse, l'entreprise pourra évaluer trois options stratégiques possibles :

1. Se profiler comme leader dans son groupe stratégique actuel;
2. Tenter de pénétrer un autre groupe stratégique au sein du secteur. Mais dans ces conditions, il conviendra d'évaluer ce que l'on appelle les barrières à la mobilité (les barrières pour passer d'un groupe stratégique à un autre au sein de la même industrie). Les principales barrières à la mobilité sont les économies d'échelle, la différenciation de produits, les coûts de transfert, l'accès aux circuits de distribution, les capitaux nécessaires, ou les politiques des pouvoirs publics.

En fait, ces barrières protègent les entreprises appartenant à un même groupe stratégique contre des entreprises extérieures au secteur, ou des entreprises qui souhaitent changer de position en passant d'un groupe à l'autre au sein même du secteur.

3.3.1 Les groupes stratégiques (11)

3. Saisir de nouvelles opportunités en pénétrant des espaces stratégiques vierges dans le secteur, et ainsi créer un nouveau groupe stratégique au sein de l'industrie.

Exemples :

1. Dans le secteur automobile en Europe, Renault en collaboration avec Matra automobile, a créé un nouveau groupe stratégique lorsqu'il a lancé dans les années 80 son monospace, le mono-volume, inspiré des mini-vannes américains.
2. La voiture smart qui a été développée dans les années 90 par Mercedes Benz en collaboration avec Swatch a créé un nouveau groupe stratégique des petites voitures citadines.

3.3.2 Les segments du marché

Le segment du marché un group de clients qui ont des besoins similaires, qui sont différents des autres besoins dans d'autres parts du marché.

Il existe deux questions importante dans les segments du marché:

1. La variation dans les besoins des clients: Dans les secteurs industriels la segmentation est faite sur la base des classifications industrielles des acheteurs.

Exemple:

Sidérurgie: Pour automobile, construction, aéronautique.

3.3.2 Les segments du marché (2)

Le segment du marché un group de clients qui ont des besoins similaires, qui sont différents des autres besoins dans d'autres parts du marché.

Il existe deux questions importante dans les segments du marché:

1. La variation dans les besoins des clients: Dans les secteurs industriels la segmentation est faite sur la base des:

- Classifications industrielles des acheteurs.

Exemple: Sidérurgie (Pour automobile, construction, aéronautique).

- Comportement des acheteurs.

Exemple: Acheteurs directes et non directes

- Valeur d'achat.

- Exemple: Acheteurs des valeurs élevés et acheteurs des valeurs non élevé.

2. La spécialisation.

3.3.2 Les segments du marché (3)

Type of factor	Consumer markets	Industrial/organisational markets
Characteristics of people/organisations	Age, gender, ethnicity Income Family size Life-cycle stage Location Lifestyle	Industry Location Size Technology Profitability Management
Purchase/use situation	Size of purchase Brand loyalty Purpose of use Purchasing behaviour Importance of purchase Choice criteria	Application Importance of purchase Volume Frequency of purchase Purchasing procedure Choice criteria Distribution channel
Users' needs and preferences for product characteristics	Product similarity Price preference Brand preferences Desired features Quality	Performance requirements Assistance from suppliers Brand preferences Desired features Quality Service requirements

Source: Johnson et al. 2006

3.4. Les facteurs clés du succès et les océans bleus

PORTER

Réduire la rivalité implique que les concurrents trouvent des positions différenciées dans le marché.

W. Chan Kim & Renée Mauborgne (INSEAD) ont proposé deux concepts qui aident à réfléchir de manière créative au positionnement relative des concurrents dans l'environnement pour trouver des nouvelles espaces stratégiques:

1. Canevas stratégiques: Ils comparent les concurrents selon leur performance sur les facteurs clés du succès afin d'établir l'ampleur de la différenciation.
2. Océans bleus: Ce sont des nouvelles espaces dans le marché où la rivalité est minimisée.

3.4.1. Les canevas stratégiques

Les canevas stratégiques captent les facteurs actuels de la concurrence dans le SA, mais également ils offrent les manières de contester les nouveaux offres compétitifs.

Les caractères des canevas stratégiques:

1. Facteurs clés de succès (FCS-CSFs):

Ce sont les facteurs qui sont estimés par les clients (clients stratégiques) ou qui munit un avantage significatif en termes des coûts => Source d'avantage concurrentiel.

Exemple:

Marché des composantes électriques: Coût; service après-ventes, fiabilité des livraisons, qualité technique, moyens de tests.

3.4.1. Les canevas stratégiques (2)

2. Les courbes de valeur:

Ce sont une représentation graphique de la perception des clients vis-à-vis la performance relative des concurrents en termes des FCS.

Exemple:

Les entreprises A et B sont performantes en termes des coûts, qualité de service après-ventes, fiabilité de livraison et qualité technique, mais moins performantes en termes de tests. Elle n'offrent pas de conseils de design.

Les entreprises A et B donc sont moins différenciées et occupent une espace dans le marché où les profits peuvent être difficile à générer à cause de la rivalité excessive entre les deux.

3.4.1. Les canevas stratégiques (3)

3. Innovation de valeur:

C'est la création de nouvelles espaces de marché en excellant sur les FCS établis sur lesquelles les concurrents sont moins performants et/ou en créant des nouveaux FCS qui représentent des désirs clientèles non reconnus.

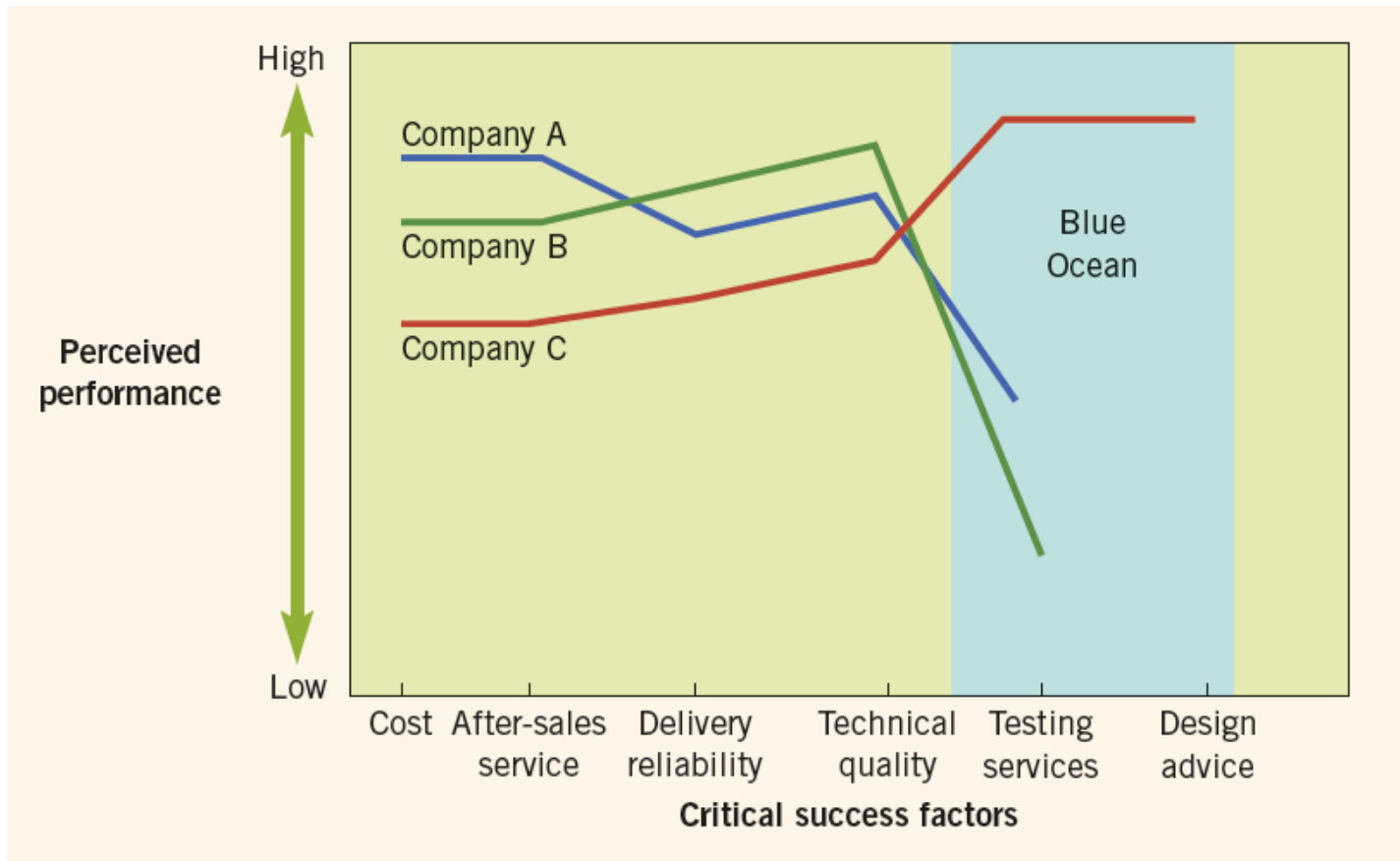
Une entreprise qui concoure dans les océans blues est une entreprise innovatrice de valeurs.

Exemple:

L'entreprise C est une innovatrice de valeur de les deux sens:

1. Elle s'excelle sur le plan des besoins clientèles des offres de moyens de tests pour les produits des clients;
2. Elle offrent une service nouvelle et estimée de design qui conseille les clients de comment intégrer les composantes pour des produits meilleurs.

3.4.1. Les canevas stratégiques (4)



Canevas stratégique des entreprises de compositions électriques

Adopté de : W. C. Kim & R. Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business Press, 2005.

3.4.2. Les océans bleus

Les océans bleus sont des espaces stratégiques où la concurrence est minimisée. Ces océans sont différentes des océans rouges où les SA sont bien définis et la rivalité est intense.

Il s'agit de:

- Elaborer un positionnement original;
- Attirer une nouvelle clientèle;
- Déplacer le marché vers une zone vierge.

L'un des enjeux cruciaux de la stratégie d'océan bleu est de capitaliser sur le succès initial pour le rendre durable. La nouvelle offre doit être difficilement imitable, car si l'offre est attractif, il y aura des tentatives d'imitations et par conséquent, l'océan bleu va se transformer en rouge.

3.4.2. Les océans bleus (2)

Défense de l'océan bleu:

- Sacrifice d'actifs ou de compétences clés;
- Originalité des critères de concurrence;
- Stratégies de propriété intellectuelle (Brevet, Marque, Influence);
- Dans le marché où se produisent les effets de réseaux, le pionnier peut conquérir un avantage significatif.

Attention: Il est très rare que l'océan bleu ne transforme pas en rouge. Par conséquent, il est impératif pour l'entreprise de réinventer en permanence son offre et de créer un nouvel océan bleu avant que son océan bleu se transforme en rouge.

3.4.2. Les océans bleus (3)

Exemple:

L'entreprise C reflète deux principes clés de la logique de l'océan bleu :

1. La concentration: Elle focalise sur les tests et le service du design
2. La divergence: Elle a créé une courbe de valeur divergente de celles des ses concurrents (une espace stratégique substantielle ou un océan bleu).

Concourir les entreprise A et B dans les FCS où ces dernières sont performantes exige un investissement majeur et peut être moins avantageux car les clients sont satisfaits.

Elle face moins de concurrence pour les clients qui estiment les tests et le services de design.