

Stratégie d'entreprise

Analyser les groupes stratégiques

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Qu'est-ce qu'un groupe stratégique ?	2
Construire une cartographie des groupes stratégiques	3
Choix des variables de segmentation	3
Collecte d'informations objectives	3
Positionner les entreprises sur la cartographie	4
Regrouper les entreprises par groupes	4
Actions à mettre en place	4
Comment interpréter et analyser les groupes stratégiques ?	4
Conclusion	6
Références	6

Préambule

Objectifs

Ce cours porte sur l'analyse des groupes stratégiques.

Il a pour objectif spécifique de comprendre ce qu'est un groupe stratégique et de savoir comment réaliser une cartographie des groupes stratégiques.

Dans ce cours, nous allons tout d'abord évoquer ce qu'est un groupe stratégique. Nous évoquerons ensuite comment construire une cartographie des groupes stratégiques. Nous verrons ensuite comment interpréter et analyser une cartographie des groupes stratégiques.

Qu'est-ce qu'un groupe stratégique ?

Définition

Un groupe stratégique est constitué d'entreprises qui ont fait des choix stratégiques similaires ou qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence.

En effet, les industries ou secteurs d'activités regroupent des entreprises qui ont des stratégies similaires et qui vont dans le même sens et d'autres entreprises qui ont des stratégies très différentes.

Exemple

Par exemple, dans l'industrie automobile, Renault est en concurrence avec Stellantis (Peugeot-Citroën) car les deux entreprises ont des stratégies et des offres assez similaires, en revanche, elles ne sont pas du tout en concurrence avec Ferrari ou avec Lamborghini.

Ainsi, dans une industrie plusieurs groupes stratégiques peuvent exister sans être en concurrence directe.

L'objectif des groupes stratégiques est donc de regrouper les entreprises d'un même secteur d'activité en fonction des stratégies qu'elles mettent en place.

Construire une cartographie des groupes stratégiques

Identifier les groupes stratégiques est un processus qui se fait en plusieurs étapes :

1. Choix des variables de segmentation ;
2. Evaluation de chaque entreprise du secteur étudié au regard des deux variables choisies ;
3. Représentation de chaque entreprise sur la cartographie obtenue ;
4. Identification des groupes stratégiques qui émergent de la carte ;
5. Interprétation.

Choix des variables de segmentation

Il s'agit tout d'abord de choisir les critères ou les variables qui seront utilisées pour construire la cartographie concurrentielle.

Le choix de variables va évidemment dépendre du secteur d'activité.

En fonction du secteur, il convient de choisir deux variables dans un ensemble de critères possibles très large :

- **Des critères de contingence** : cela peut être par exemple l'effectif salarié de l'entreprise, son chiffre d'affaires, etc. ;
- **Des critères stratégiques** : cela peut être le degré de diversification, le degré d'internationalisation, etc. ;
- **Des critères organisationnels** : cela peut être le degré de spécialisation, le type de structure, etc. ;
- **Des critères commerciaux** : cela peut être les cibles privilégiées, les marchés visés, etc.

Il est souvent conseillé de choisir des variables non corrélées entre elles, c'est-à-dire qui ont peu de liens et qui n'appartiennent pas au même ensemble de critères afin d'avoir une représentation suffisamment diversifiée.

En croisant les 2 variables choisies, on obtient ainsi les bases d'une cartographie qui permettra de positionner les entreprises en fonction de leurs choix sur ces différents critères.

Collecte d'informations objectives

Une fois les deux variables choisies, il s'agit ensuite d'évaluer chaque entreprise par rapport à ces variables.

Cela passe donc par une phase de collecte d'information afin de savoir pour chaque entreprise par exemple, l'effectif salarié total, si c'est ce critère qui a été choisi. Ou encore de collecter de l'information sur les cibles privilégiées des entreprises si c'est ce second critère qui a été choisi, et ainsi de suite pour les autres critères.

L'évaluation de chaque entreprise au regard des critères retenus doit reposer sur des éléments objectifs. Il s'agit par conséquent de collecter des données primaires et/ou secondaires pour positionner chaque entreprise.

Positionner les entreprises sur la cartographie

Une fois les informations collectées sur les variables choisies, il s'agit de représenter chaque entreprise sur la cartographie obtenue.

Le croisement des critères retenus permet de positionner chaque entreprise sur la cartographie.

Regrouper les entreprises par groupes

Une fois que les entreprises sont positionnées, il convient de regrouper les entreprises ayant des comportements stratégiques similaires au regard des critères choisis.

Actions à mettre en place

Il s'agira ensuite d'interpréter la cartographie et d'en tirer des apprentissages sur les actions à mettre en place.

L'interprétation permet d'identifier les forces en présence et d'évaluer l'intensité de la concurrence directe.

Comment interpréter et analyser les groupes stratégiques ?

En fonction de la cartographie obtenue, l'analyse des groupes stratégiques a plusieurs intérêts.

Elle permet d'identifier les **concurrents directs** (les entreprises appartenant à un même groupe).

Elle aide à identifier et à surveiller le comportement des **groupes stratégiques** les plus **proches**.

Elle aide à **caractériser la rivalité** au sein de chacun des groupes stratégiques.

Elle permet d'identifier des **opportunités** stratégiques (les espaces vacants – espaces stratégiques vierges).

En conservant les mêmes paramètres, elle permet de représenter l'**évolution dans le temps** de la structure concurrentielle.

Exemple

Nous avons ici un exemple de cartographie stratégique sur les plateformes de commerce en ligne. Le positionnement est obtenu à partir de 2 dimensions qui forment les axes de la cartographie.

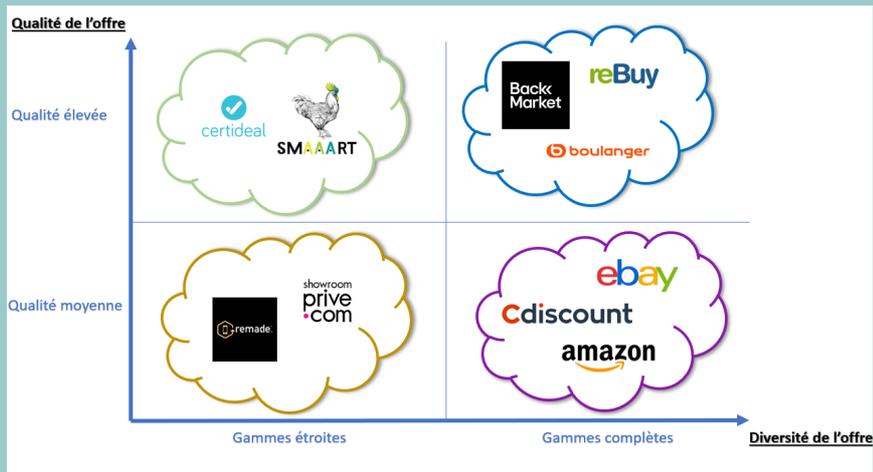


Figure 1 : exemple de cartographie stratégique sur les plateformes de commerce en ligne

Axe 1 : la qualité de l'offre

Axe 2 : la diversité de l'offre

En fonction de la cartographie obtenue, l'analyse des groupes stratégiques des entreprises du commerce en ligne permet d'identifier les concurrents directs (les entreprises appartenant à un même groupe). Si je suis par exemple l'entreprise Back Market, qui est une plateforme de reconditionnement et de vente de produits électroniques (ordinateurs, smartphones, etc.), je me rends compte que mes concurrents les plus directs sont par exemple les entreprises « reBuy » et « Boulanger » avec une diversité de l'offre de produits importantes et un bon niveau de qualité des produits vendus. Elle aide à identifier et à surveiller le comportement des groupes stratégiques les plus proches. Je vais en même temps surveiller le comportement et l'évolution de la stratégie d'entreprises comme « SMAART » ou « CERTIDEAL » qui sont relativement proches de mon positionnement stratégique sans être tout à fait le même. Elle aide à caractériser la rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques. Je me rends compte des concurrents qui ont un positionnement similaire au mien ou proche du mien. Elle permet d'identifier des opportunités stratégiques (les espaces vacants – espaces stratégiques vierges) : je peux voir quels sont les

positionnements de mes concurrents pour lesquels il y aurait des opportunités car peu d'intensité concurrentielle par exemple. En conservant les mêmes paramètres, elle permet de représenter l'évolution dans le temps de la structure concurrentielle. La cartographie réalisée à intervalles réguliers de plusieurs trimestres ou semestres permettra d'observer les comportements des concurrents.

Conclusion

L'analyse des groupes stratégiques permet d'identifier finement les comportements ou les stratégies des concurrents. Elle est donc une phase essentielle à la détermination d'une stratégie à mettre en œuvre au regard de la stratégie de ces concurrents.

Elle permet donc de maximiser les chances de réussite d'une stratégie.

Références

Comment citer ce cours ?

Stratégie d'entreprise, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Table des illustrations

Figure 1 : exemple de cartographie stratégique sur les plateformes de commerce en ligne 5