

Module 7 : L'analyse stratégique externe

Denis Chabault

Objectifs du module

- Savoir évaluer la position d'une organisation par rapport à son environnement.
- Savoir distinguer les différentes dimensions de l'environnement externe d'une entreprise.
- Savoir identifier les tendances du macro environnement et comprendre leurs impacts sur l'entreprise.
- Pouvoir identifier les différentes forces concurrentielles qui influencent un secteur d'activité.
- Savoir définir et cartographier les différents groupes stratégiques au sein d'un même secteur d'activité.

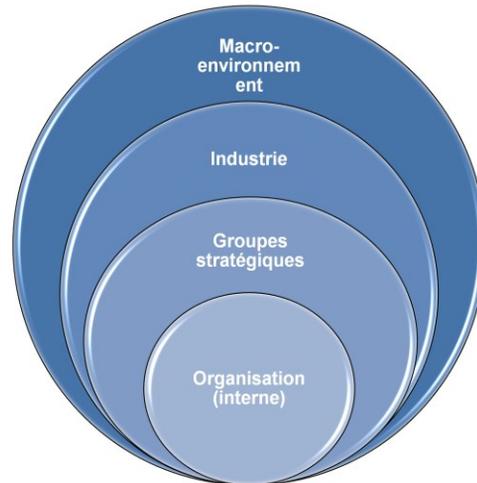
Introduction

- La stratégie des entreprises est généralement dépendante de leur environnement externe.
- Cet environnement externe est aujourd'hui particulièrement complexe :
 - évolutions rapides et importantes dues aux innovations technologiques, à l'ouverture des marchés, à la globalisation.
- Dans ce contexte, l'analyse de l'environnement externe est primordiale.
- Dans la pratique, les managers négligent souvent l'analyse de l'environnement par manque de temps et de méthode.
- Cette partie a pour objectif de comprendre comment analyser l'environnement externe des organisations.



Introduction

- D'une manière générale, l'environnement peut être défini comme tout ce qui entoure un système.
- L'environnement concurrentiel est l'ensemble des influences qui affectent les entreprises et leurs performances.
- L'environnement externe des organisations est constitué de trois dimensions.



Le macro environnement

C'est l'ensemble des facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations d'une même zone géographique.

L'industrie

C'est l'ensemble des organisations qui propose la même offre de biens ou de services.

Les groupes stratégiques

Ce sont les organisations qui présentent des caractéristiques communes et adoptent des stratégies convergentes.

Plan du module

1. L'analyse du macro environnement des entreprises.
 - 1.1. Généralités sur la macro environnement
 - 1.2. Le modèle PESTEL
 - 1.3. La méthode des scénarios

2. L'analyse de l'industrie
 - 2.1. Les cinq forces de Porter

3. L'identification et l'analyse des groupes stratégiques

**Partie 1. L'analyse du macro
environnement des entreprises**

**Partie 1.1 Généralités sur le macro
environnement**

Généralités sur le macro environnement

- Le macro environnement est l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer les relations d'une entreprise avec ses marchés.
- Les tendances du macro-environnement ne sont pas statiques:
 - Elles peuvent apparaître brutalement : une crise pétrolière, un krach boursier, une révolution technologique...,
 - mais dans la plupart des cas elles sont plutôt lentes et prévisibles : mise en place de normes ou d'évolutions socioculturelles comme le vieillissement de la population.
- Ces facteurs contribuent à modifier les règles au sein d'un secteur d'activité en favorisant par exemple l'entrée de nouvelles firmes, etc.
- Ils sont ainsi sources d'opportunités ou de contraintes pour les entreprises.
- Les entreprises doivent alors chercher à s'y adapter ou à s'en protéger.
- Le macro environnement est généralement appréhendé à l'aide du modèle PESTEL.

Le modèle PESTEL

Les tendances contemporaines qui influencent la stratégie des entreprises.

- Aujourd'hui, certaines variables du macro environnement sont plus importantes que d'autres. Elles évoluent rapidement et influencent de manière centrale les entreprises.



La mondialisation

Augmentation de la taille des marchés

Explosion du nombre de concurrents

Évolution des relations avec les partenaires étrangers

Gestion des différences culturelles

Gestion des différences institutionnelles

Les technologies de l'information et de la communication

Explosion des échanges d'informations (en nombre, vitesse, contenu, etc.).

L'accès aux informations permet aux clients de comparer les offres.

L'Internet constitue un nouveau canal de distribution.

Le management des connaissances et l'apprentissage

L'organisation apparaît comme un réservoir de connaissance facteur de performance.

Elles sont à la source des capacités d'innovation

Importance du transfert de connaissance intra et inter organisationnel, mais inter générationnel.

Nécessité de gérer les connaissances au sein et entre les organisations.

La responsabilité sociale des entreprises

Elle correspond aux nouvelles attentes des clients.

La RSE est source de nouvelles opportunités stratégiques, de nouvelles activités et de

nouvelles sources de positionnement stratégique. La RSE est alors potentiellement une source d'avantage concurrentiel.
Elle est également une source de danger pour ceux qui ne s'en emparent pas.

Le modèle PESTEL

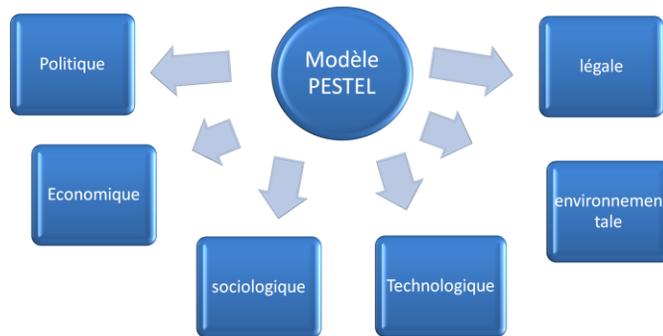
« à retenir » :

L'analyse PESTEL est un outil de travail conceptuel s'intéressant à l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux.

Partie 1.2. Le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL

- Le macro environnement est analysé à l'aide du modèle PESTEL.
- Il s'agit d'identifier les grandes tendances du macro environnement et de les classer en 6 catégories.



Il permet une lecture globale du macro environnement

Politiques:

Caractéristiques : Les variables politiques soulignent l'influence des pouvoirs publics dans le climat des affaires des entreprises.

Exemples de variables : Stabilité gouvernementale, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, protection sociale, etc.

Economiques

Caractéristiques : Ce sont les facteurs macro économiques qui caractérisent une certaine zone géographique et qui ont de fait une influence sur la stratégie des entreprises qui en font partie ou qui veulent s'y implanter.

Exemples de variables : Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.

Sociologiques

Caractéristiques : Elles regroupent l'ensemble des caractéristiques sociologiques, culturelles et démographiques susceptibles d'influencer l'activité des entreprises appartenant à une zone géographique considérée.

Exemples de variables : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitude par rapport au loisir et au travail, consumérisme, niveau d'éducation, etc.

Technologiques

Caractéristiques : Elles correspondent à l'impact effectif ou potentiel des innovations au sens large sur l'activité des entreprises. Ces variables sont généralement globales mais peuvent être également plus locales.

Exemples de variables : Dépenses publiques de R&D, investissements privés et publics sur la technologie, nouvelles découvertes et nouveaux développements, vitesse des transferts technologiques, taux d'obsolescence, etc.

Environnementales

Caractéristiques : Elles correspondent aux préoccupations écologiques d'un territoire donné et qui peuvent affecter l'activité des entreprises.

Exemples de variables : Lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.

Légales

Caractéristiques : Elles synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité en vigueur dans un zone géographique donnée.

Exemples de variables : Lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

Le modèle PESTEL

- Ces 6 grandes catégories de variables doivent être analysées de manière prospective :
 - Quelles peuvent être les influences de ces variables dans le temps?
- A ce titre, deux éléments sont à prendre en considération :

➔ 1 - d'une manière générale toutes les variables n'ont pas la même importance.

- Elles ont une influence différente en fonction des secteurs d'activité.
- Elles ont une influence différente en fonction des entreprises.
- Il convient alors d'identifier les impacts plus ou moins importants de ces variables sur la stratégie de l'entreprise étudiée.
- Pour cela, il s'agit de classer et d'évaluer ces tendances selon une échelle (de 1 à 5 par exemple) en fonction de leur incidence potentielle sur une entreprise considérée.

➔ 2 - Par ailleurs, les variables peuvent contraindre les entreprises ou au contraire faire émerger de nouveaux marchés.

- Les variables du macro environnement doivent alors être classées en « sources d'opportunités » ou « sources de menaces ».

Le modèle PESTEL

Dimensions	Composantes	Impact sur la stratégie De faible à fort				
		1	2	3	4	5
Politique	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien des gouvernements aux compagnies nationales • Pacte PME • Taxe sur les Industries pétrolière (TIIPP) • Respect du droit de la concurrence • Exploitation du gaz de schiste 		X	X		
Economique	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance de l'économie • Prix de l'exploitation de l'énergie et des installations 			x		
Sociologique	<ul style="list-style-type: none"> • Demande croissante en énergie • Contexte RSE et respect de l'environnement 			x		
technologique	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'énergies complémentaires • Nouvelles technologies de captage – stockage • Technologies de contrôle de sécurité • Utilisation de nouveaux matériels 			X		x
Environnementale	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle sur la consommation énergétique (GES) • Epuisement des ressources • Découverte de nouveaux gisements • Recommandation du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat 		x			X x
légale	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation sur les gaz à effets de serre • Réglementation HSE • Réglementation REACH 			X		X x

Illustration : une analyse Pestel de l'industrie pétrolière

Le modèle PESTEL

- Comment collecter les données du macro environnement?
 - Des méthodes simples et manuelles :
 - recherche d'informations dans la presse, sur internet, brainstorming, etc.,
 - Des méthodes plus sophistiquées :
 - L'intelligence économique: c'est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, traitement et diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation
 - La prospective : C'est une démarche qui vise à se préparer à l'avenir en élaborant des scénarios possibles sur la base de données disponibles.
 - Exemples : les recherches de Michel Godet du CNAM



Pour aller plus loin : logiciels de prospective à télécharger en ligne

Le lien vers logiciel de prospective : <http://www.lapro prospective.fr/methodes-de-prospective.html>

Le modèle PESTEL

« à retenir » :

L'analyse PESTEL permet d'évaluer les opportunités et les menaces du macro environnement.

L'analyse PESTEL se fait soit en utilisant des séances de brainstorming ou la prospective.

L'analyse permet de dégager de nouveaux segments d'activités et une politique engageant des moyens financiers, humains et matériels pour plusieurs années.

Partie 1.3. La méthode des scénarios

La méthode des scénarios

- Une analyse du macro environnement doit conduire à l'identification de scénarios futurs d'évolutions d'un macro environnement.
- Un scénario est une représentation plausible de différents futurs envisageables
- La construction de scénarios repose sur les variables pivots préalablement identifiés.
 - Les variables pivots sont les facteurs susceptibles d'affecter significativement la stratégie d'une organisation, la structure d'un marché ou d'une industrie.
 - Concrètement Il s'agit de croiser deux à deux les variables du macro environnement les plus importantes (celles notées 5 dans l'exemple précédent).
- La construction repose sur le croisement de deux variables dont l'influence est significativement plus importantes.

La méthode des scénarios

Il s'agit de reprendre les variables du modèle PESTEL les plus importantes afin de les croiser pour faire émerger des scénarios futurs d'évolution.

Dans l'exemple de l'industrie pétrolière, les plus importantes sont:

- l'épuisement des ressources naturelles
- les progrès technologiques

Le croisement de ces deux variables permet de faire émerger 4 scénarios futurs d'évolution pour le secteur de l'énergie pétrole.

	Épuisement rapide des ressources naturelles	Épuisement « lent » des ressources naturelles (découverte de nouveaux gisements)
Développement rapide d'énergies complémentaires	« Les grandes espérances »	« L' âge d'or »
Développement lent d'énergies complémentaires	« La vallée de la mort »	« Dangers »

Illustration : la construction de scénarios dans l'industrie pétrolière

Les grandes espérances :

- Interprétations : dans le scénario 1, les grandes entreprises et les laboratoires de recherche arrivent à mettre au point rapidement de nouvelles énergies afin de faire face à l'épuisement rapide des ressources naturelles (gaz, pétrole, etc.).
- Conséquences stratégiques : intensification de l'intensité concurrentielle, guerre entre les principales entreprises afin de faire imposer leurs standards technologiques et leurs prix.
- Actions stratégiques à mener: importance de la légitimité, de l'image de marque et de la réputation. Lobbying auprès de pouvoirs publics pour imposer les standards technologiques

L'âge d'or :

- Interprétations : Dans ce scénario 2, les ressources naturelles sont encore largement disponibles et exploitables car les entreprises arrivent finalement à trouver de nouveaux gisements de ressources naturelles. Parallèlement elles développent rapidement des sources d'énergies complémentaires.
- Conséquences stratégiques : Les entreprises peuvent diversifier leurs sources de revenus. Elles peuvent gérer en entretenir leur portefeuille d'activités stratégiques. L'intensité concurrentielle sera par conséquent moindre et les facteurs clés de succès reposeront sur la capacité des entreprises à sécuriser les nouvelles technologies et à proposer de nouveaux produits à faible prix.
- Actions stratégiques à mener : démarche RSE, capacité des entreprises à réussir

leur transition énergétique.

La vallée de la mort..

- Interprétations : Dans ce scénario 3, les entreprises n'arrivent pas à trouver de nouveaux gisements de ressources naturelles et le développement de ressources de substitutions est très lent.
- Conséquences stratégiques : Lutte intra sectorielle à son paroxysme.
- Actions stratégiques à mener : Investir efficacement dans la prospection de nouvelles sources d'énergies. Nouer des partenariats stratégiques avec des laboratoires de recherche spécialisés en énergie, etc. Les entreprises peuvent également rapidement chercher à diversifier leurs sources de revenus en se positionnant sur d'autres secteurs d'activités

Dangers

Interprétations : Dans ce scénario 4, les entreprises arrivent à trouver de nouveaux sources naturelles d'énergies mais n'arrivent pas à mettre au point des sources d'énergies alternatives.

Conséquences stratégiques : Il y aura dans ce cadre certainement une forte augmentation de l'intensité concurrentielle et une course à la découverte de nouveaux gisements.

Actions stratégiques à mener : Les entreprises devront intensifier leurs recherches pour sécuriser leurs approvisionnements dans le futur. Il y aura

La méthode des scénarios

- Principes de l'analyse :
 - L'idée ici n'est pas d'affirmer qu'un scénarios est plus probable qu'un autre.
 - Mais, vu que les entreprises ont tendance à se focaliser sur le scénario qui leur est le plus profitable (ici l'âge d'or), il est utile stratégiquement de rappeler les trois autres possibilités.
 - Les entreprises doivent réfléchir à la survenance possible de ces scénarios et prévoir des stratégies pour y répondre.

La méthode des scénarios

« à retenir » :

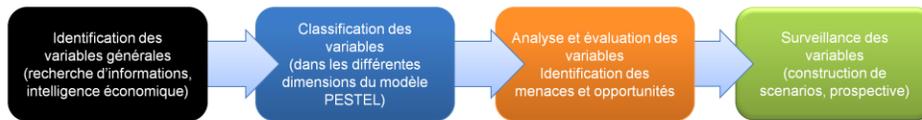
La méthode des scénarios est une technique de prospective qui vise à faire émerger des scénarios plausibles d'évolution d'un secteur d'activité.

L'entreprise prévoit des stratégies susceptibles de s'adapter aux différents scénarios identifiés.

L'analyse du macro environnement des entreprises

« à retenir » :

Synthèse de la démarche d'analyse du macro environnement



Partie 2. L'analyse de l'industrie

L'analyse de l'industrie

- Une industrie (ou secteur d'activité) peut être définie comme « *un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services* ».
- L'analyse de l'industrie consiste à déterminer la performance potentielle des entreprises déjà positionnées mais aussi l'attractivité potentielle pour les entreprises qui souhaitent y entrer.
- La configuration de l'industrie conditionne donc le succès ou l'échec des organisations en présence.
- L'analyse de l'industrie a pour but de **qualifier les forces** qui structurent un secteur d'activité.

L'analyse de l'industrie

- L'analyse de l'industrie repose sur la notion de concurrence.
- La notion de concurrence est fondamentale en management stratégique... Elle est inhérente à la stratégie.
- Les manager sont souvent obnubilés par leurs concurrents immédiats, alors que bien d'autres forces peuvent influencer le compétitivité des organisations.
- En effet, en stratégie, doit être considéré comme concurrents:
 - tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et
 - plus largement tout ce qui empêche une entreprise de constituer un avantage concurrentiel en limitant le degré de liberté des entreprises.

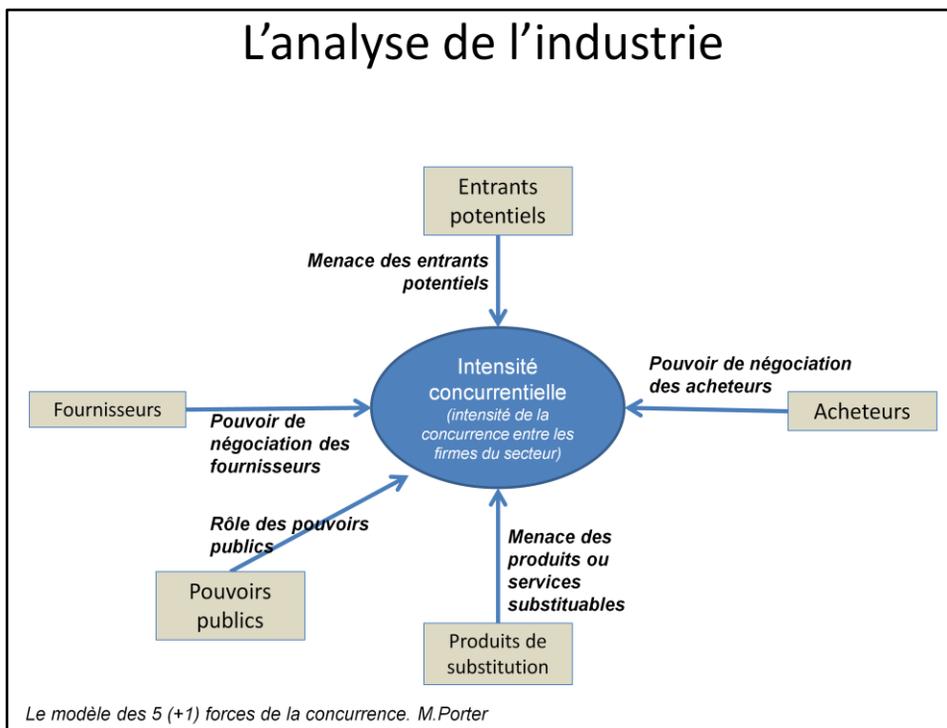
L'analyse de l'industrie

- L'analyse de l'industrie repose sur le modèle de Porter.
- Selon ce modèle, il existe 5 (+1) forces susceptibles de capter une partie de la rente globale d'une industrie et de limiter ce degré de liberté :
 - Plus ces forces sont importantes et intenses, moins l'entreprise sera capable de s'assurer des revenus importants
 - L'objectif des entreprises est donc de maîtriser ces forces.



La démarche de l'analyse de l'industrie

L'analyse de l'industrie



Les entrants potentiels

- La menace des entrants potentiels dépend essentiellement de l'existence de barrières à l'entrée de la capacité de riposte des firmes en place dans l'industrie.
- Les barrières à l'entrée sont les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations en place. Ils empêchent les concurrents potentiels de rivaliser efficacement avec les entreprises en place.
- On distingue 4 formes de barrières à l'entrée:
 - Les barrières financières (tickets d'entrée dans l'industrie, coûts de transfert, etc.)
 - Les barrières légales (professions réglementées comme les avocats ou les médecins, brevets...)
 - Les barrières commerciales (l'accès à des réseaux de distribution, la réputation, l'image de marque, la légitimité, etc.)
 - Les barrières des ressources et compétences (la technologie, les ressources, l'expérience, la culture, etc.).

Les acheteurs

- L'attractivité et la rentabilité d'une industrie dépend du pouvoir de négociation des acheteurs / clients.
- Le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé quand ils sont concentrés.

- Le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé quand le coût de transfert est faible et prévisible.
- Le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé quand il existe des sources d'approvisionnement de substitution, ce qui permet de mettre les fournisseurs en concurrence.
- Le pouvoir de négociation des clients est élevé quand l'approvisionnement représente une part importante du coût complet de ces clients

Les produits de substitution

• Les substituts sont des produits ou services qui offrent un bénéfice équivalent aux clients, mais selon une approche différente.

• Trois questions à se poser:

le substitut menace-t-il les produits ou services existants d'obsolescence, notamment en améliorant le rapport qualité/prix ?

quel est le coût de transfert pour les acheteurs qui choisissent le substitut ?

le substitut est-il introduit par une entreprise qui a les moyens financiers d'assurer largement sa diffusion ?

Les pouvoirs publics

Pouvoir de régulation (Impôts et taxes, etc.)

Mesures de protectionnisme

L'Etat comme client dominant

L'Etat comme concurrent

Les pouvoirs publics comme prescripteurs

Le rôle purement politique de l'Etat (blocus commerciaux, etc.).

Les fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ils sont concentrés. C'est le cas dans certaines industries comme le diamant par exemple.

Les coûts de transferts sont élevés.

Le fournisseur a réussi à se construire une image de marque particulièrement forte.

L'intensité concurrentielle

Plus l'intensité concurrentielle est forte, moins l'industrie est attractive.

C'est la lutte intra sectorielle : il faut rechercher les déterminants de la rivalité entre concurrents

existants

Elle dépend d'une série de facteurs:

L'équilibre des forces en présence (taille, nombre, concentration, oligopoles, etc.);

Le taux de croissance du marché (des profits potentiels plus importants en phase de croissance);

Des coûts fixes élevés et des difficultés de stockage (la surcapacité dans le secteur aérien);

L'existence de barrières à la sortie (investissements initiaux non transférables, coût du licenciement, etc.);

La diversité des concurrents (plus les concurrents se ressemblent plus les comportements collusifs ont tendance à se développer : exemple de l'automobile);

La différenciation entre les offres des concurrents.

Actions indiquant un haut niveau de rivalité :

Guerre des prix fréquentes

Prolifération de nouveaux produits

Campagnes de publicité permanentes

Actions compétitives coûteuses et réactions

L'analyse de l'industrie

- **Éléments à retenir :**

- Plus l'influence des forces est importante, moins le secteur est attractif car généralement, l'influence des forces est perçue comme néfaste aux entreprises du secteur.
- En règle générale, le modèle doit être utilisé au niveau des domaines d'activités stratégiques :
 - Si l'organisation est présente dans plusieurs DAS, il doit être appliqué pour chaque DAS.
- Le modèle ne doit pas être utilisé pour donner une photographie d'un instant précis.
 - Les forces évoluent avec le temps.
 - Les forces peuvent aussi connaître des ruptures provoquées par des changements dans le macro-environnement. Comprendre leur lien est essentiel.
- Il est donc essentiel de réévaluer régulièrement la situation d'une industrie.



Le modèle de Porter ne sert pas uniquement à énumérer les forces. Il doit conduire à une évaluation et à une hiérarchisation des forces.



Le modèle de Porter peut être représenté à l'aide d'une étoile sectorielle.

L'analyse de l'industrie

- L'identification des forces les plus importantes est un premier pas pour mettre en évidence les facteurs clés de succès (FCS) de l'industrie.
- Une analyse de l'industrie doit donc systématiquement se conclure par une analyse des FCS.
- Il s'agit des éléments stratégiques qu'une entreprise doit absolument maîtriser pour dépasser ses concurrents.
- Les FCS sont les éléments qui affectent la capacité de tout membre de l'industrie à prospérer.



Définition : Les FCS sont les éléments stratégiques que l'organisation doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée.

Types fréquents de FCS :

- La maîtrise d'une technologie particulière
- Les économies d'échelle et la courbe d'expérience
- L'utilisation optimale des capacités
- Une logistique forte
- Un réseau distribution puissant
- Une capacité à bâtir et faire vivre des marques

L'analyse de l'industrie

« à retenir » :

Le modèle de Porter permet d'élargir la notion de concurrence pour prendre en compte tout intervenant économique susceptible de réduire la capacité des firmes en présence à générer du profit.

Partie 3. L'identification et l'analyse des groupes stratégiques

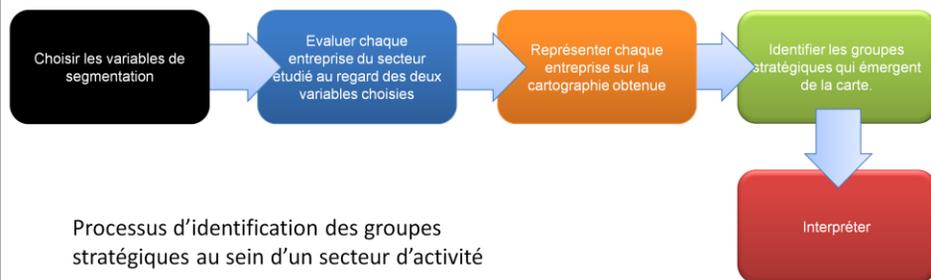
L'identification et l'analyse des groupes stratégiques

- L'analyse sectorielle donne une vision générale de l'industrie mais toutes les entreprises au sein de celle-ci ne sont pas en concurrence entre elles.
 - Ex: Dans l'industrie automobile Renault n'est pas en concurrence avec Ferrari
- Il est donc nécessaire pour compléter l'analyse externe de prendre en compte les concurrents directs

➔ Notion de groupes stratégiques

- Dans une industrie plusieurs groupes stratégiques peuvent exister.
- Les groupes stratégiques sont constitués des entreprises qui sont concurrentes directes sur les mêmes segments du marché.

L'identification et l'analyse des groupes stratégiques



Choix des variables de segmentation

Quels critères utiliser pour une cartographie concurrentielle ?

Le choix des variables dépend du secteur d'activité. En fonction du secteur, il convient de choisir deux variables non corrélées dans la liste ci-dessous :

- Taille de l'entreprise
- Nombre de marques
- Largeur de la gamme de produits (étroite / large)

- Couverture géographique du marché (étroite / large)
- Canaux de distribution (peu / nombreux)
- Qualité et prix de l'offre (faibles / élevés)
- Efforts marketing (ex : budget en % du CA)
- Effort de R&D (ex : budget en % du CA)
- Intégration verticale (faible / forte)
- Nombre de partenaires (joint-ventures, alliances, etc)

Évaluer chaque entreprise du secteur étudié au regard des deux variables choisies
 L'évaluation de chaque entreprise au regard des critères retenus repose sur des éléments objectifs. Il s'agit par conséquent de collecter des données primaires et/ou secondaires pour positionner chaque entreprise.

Représenter chaque entreprise sur la cartographie obtenue

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

Identifier les groupes stratégiques qui émergent de la carte

Il convient de regrouper les entreprises ayant des comportements stratégiques similaires.

Interpréter

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

L'identification et l'analyse des groupes stratégiques

- Apports et interprétation des cartographies stratégiques :
 - 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 de définir sur quelles bases la concurrence est susceptible de se développer à l'intérieur d'un même groupe.
 - 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.

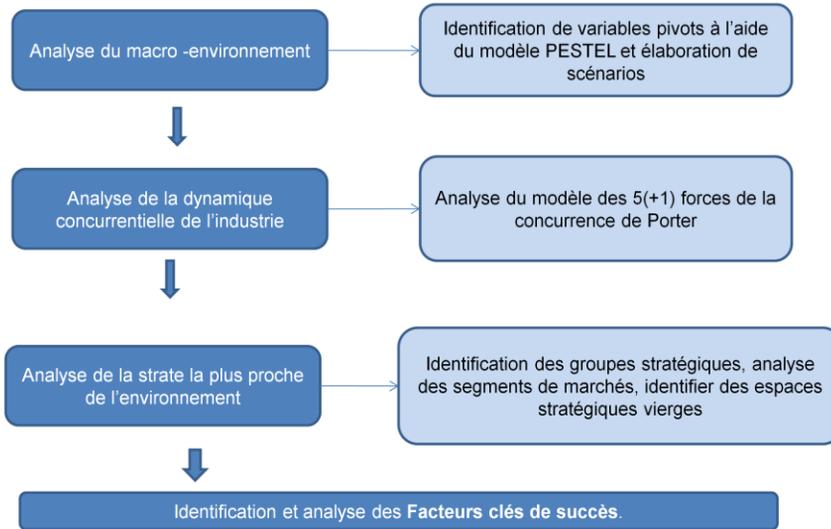
L'analyse de l'industrie

« à retenir » :

Le groupe stratégique correspond au sein d'un secteur donné, à l'ensemble des entreprises aux comportements stratégiques similaires.

Cette segmentation permet à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents et d'identifier ceux qui ont la stratégie concurrentielle la plus proche.

Synthèse



Bibliographie du module

- Atamer Tugrul, Calori Roland (2003), Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, Paris.
- Barney.J. & Hesterly .W.S.(2nd Edition, 2007). Strategic anagement and Competitive Advantage: Concepts and Cases. McGraw Hill.
- Helfer Jean-Pierre, Michel Kalika et Jacques Orsoni (2008), Management : stratégie et organisation, Vuibert, Paris.
- Johnson Gerry, Keavan Scholes et Fréry Frédéric (2008), Stratégique, 8ème éd., Pearson Education, Paris.
- Lispe (collectif HEC) (2009), Strategor, Dunod, Paris.
- Thiétart Raymond-Alain, Xuereb Jean-Marc, Barthélémy Jérôme et Donada Carole (2009), Stratégies : Concepts, méthodes, mise en oeuvre, Dunod, Paris.