

Analyse des environnements concurrentiels (ou typologie des systèmes concurrentiels)

Définition et contexte d'application

La typologie des systèmes concurrentiels développée par le BCG (Boston Consulting Group) est un modèle permettant d'identifier la nature, la structure et le fonctionnement d'un segment stratégique, d'une industrie ou d'un secteur d'activité.

Autrement dit, le modèle des systèmes concurrentiels permet d'identifier les « règles du jeu » relatives à un environnement donné.

Il offre également, de ce fait, des pistes de réflexion quant à la manière de gérer ces activités. Au sein du processus de diagnostic stratégique, cette étape d'identification de l'environnement concurrentiel et des « règles du jeu » propres à cet environnement suit immédiatement la phase de segmentation stratégique (voir chapitre 1).

— Pour aller plus loin : www.bcg.com

Partant de l'idée que chaque secteur ou chaque industrie présente une configuration structurelle et concurrentielle qui lui est propre, l'objet du modèle des systèmes concurrentiels est de caractériser des environnements génériques (aussi appelés « systèmes concurrentiels ») qui vont permettre d'identifier et de décrire les différents cas de figures possibles. Ceux-ci pourront alors être rattachés aux environnements génériques. Au final, la typologie des systèmes concurrentiels détermine quatre catégories d'environnement auxquelles les activités de l'entreprise peuvent être confrontées et rattachées. Elle décrit le fonctionnement et les principales caractéristiques des quatre systèmes concurrentiels identifiés et permet de déduire également l'attitude que doit adopter l'entreprise pour gérer les activités correspondant à ces différents environnements.

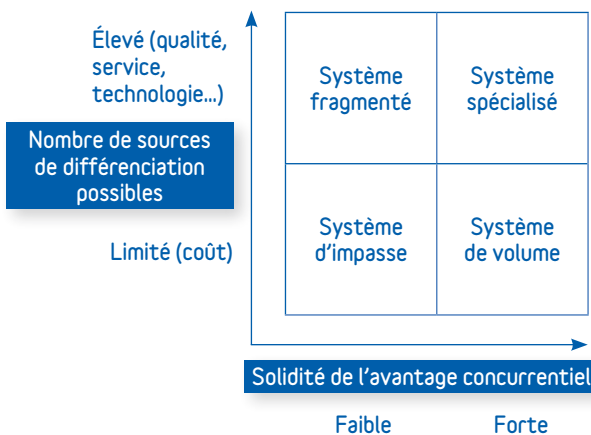
Ce qu'il faut savoir

La typologie des systèmes concurrentiels distingue quatre types d'environnements génériques, c'est-à-dire quatre systèmes concurrentiels distincts. Pour cela, le BCG s'appuie sur deux dimensions combinées : le nombre de sources de différenciation possibles (ou exploitables) d'une part et la solidité de l'avantage concurrentiel d'autre part. Le croisement de ces deux dimensions conduit aux quatre systèmes concurrentiels : fragmenté, spécialisé, volume, impasse (Figure 1).

Le nombre de sources de différenciation possibles fait référence au nombre de FCS sur lesquels, au sein d'une activité, l'entreprise peut s'appuyer pour distinguer son offre de celle de la concurrence, c'est-à-dire pour se différencier. Si les possibilités de différenciation offertes sont peu nombreuses, alors la concurrence s'établira sur la

base du prix. À l'inverse, l'existence de sources de différenciation potentielles nombreuses ouvre la possibilité aux concurrents de positionner leur offre de manière originale et de se distinguer des autres entreprises. De ce fait, les entreprises échappent à une concurrence fondée exclusivement sur les prix. En ce sens, avec l'augmentation du nombre de sources de différenciation possibles, le prix voit son importance diminuer dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. Par ailleurs, dans une activité donnée, le nombre de sources de différenciation possibles (ou exploitables) dépend fortement de deux dimensions (Atamer et Calori, 2003) : le nombre de technologies disponibles et utilisables d'une part, et celui de groupes d'acheteurs présentant un comportement spécifique d'autre part. Ces deux dimensions sont, en effet, relatives aux deux leviers de différenciation classiques : levier technologique ou marketing.

Figure 1 : Matrice des systèmes concurrentiels (BCG, 1982)



Dans le secteur du prêt-à-porter, les sources de différenciation sont nombreuses et liées par exemple à la création, l'originalité, le mode de distribution, l'adéquation avec l'évolution des styles de vie et les phénomènes de mode, etc. Les acteurs du secteur peuvent donc distinguer leur offre de celle des concurrents. En conséquence, la compétitivité d'une entreprise ne dépend pas majoritairement de sa capacité à proposer des prix bas. À l'opposé, dans le segment de l'automobile «low cost», il n'existe que très peu de sources de différenciation. Le seul FCS réside dans la capacité à maîtriser les coûts, et le prix est le levier majeur permettant de développer un avantage concurrentiel.

La solidité de l'avantage concurrentiel fait référence à son caractère durable et défendable. Au sein de certaines activités, les entreprises peuvent développer une position concurrentielle forte et défendable. Cela signifie que, dans certains secteurs, maîtriser un ou plusieurs FCS critiques va protéger durablement l'entreprise de ses concurrents. En ce sens, la solidité de l'avantage concurrentiel dépend de la difficulté à maîtriser les FCS et de l'importance des barrières à l'entrée de l'activité. Dans une activité caractérisée par des barrières à l'entrée fortes, les entreprises déjà installées, et qui disposent d'une maîtrise des facteurs clés de succès, profitent ainsi d'un avantage concurrentiel durable.

Dans le secteur de l'aéronautique, les barrières à l'entrée sont à la fois nombreuses et particulièrement difficiles

à surmonter (économies d'échelle, d'expérience, intensité capitalistique, intensité technologique, etc.). C'est la raison pour laquelle les leaders du secteur (Boeing et Airbus) profitent depuis plusieurs dizaines d'années d'une position concurrentielle forte et solide.

Les systèmes de volume

Les environnements de volume se caractérisent par un très faible nombre de sources de différenciation exploitables (la seule option étant généralement le prix) ainsi que par la possibilité de développer un avantage concurrentiel solide du fait d'importantes barrières à l'entrée (BCG, 1982). Au sein de ces environnements, on trouve des produits basiques, banalisés, standard, généralement à faible valeur ajoutée. Ils sont caractérisés par une forte élasticité au prix et correspondent à des besoins simples et homogènes.

Les secteurs de l'automobile «low cost», de la restauration collective ou du papier hygiénique sont des exemples de systèmes concurrentiels de volume.

Pour gérer au mieux ce type d'activité, les entreprises doivent donc chercher à générer un avantage de coût ainsi qu'à établir des barrières à l'entrée importantes. L'entreprise qui possède une activité située dans un environnement de volume dispose alors de plusieurs voies d'action possibles : le recours aux effets de volume, la recherche d'économies de variété ou encore la délocalisation.