

# LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Toute entreprise doit définir ses orientations stratégiques afin de définir un plan d'actions cohérent avec le but que l'entreprise s'est fixé. D'après le dictionnaire, nous pouvons définir une stratégie comme l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif.

Avant la mise en place d'une stratégie, une phase de diagnostic est obligatoire pour choisir celle qui sera la plus adaptée.

## I. LE DIAGNOSTIC COMMERCIAL DE L'ENTREPRISE

Il existe deux types de diagnostic permettant à l'entreprise de se positionner sur le marché :

- **Le diagnostic commercial externe** qui est centré sur l'environnement et qui renforce la capacité de l'entreprise à déceler les opportunités de développement (ou « attraits ») du marché ainsi que les menaces éventuelles.
- **Le diagnostic commercial interne** qui établit les forces et les faiblesses de l'entreprise et porte sur la situation globale de l'entreprise, la situation financière, les hommes et le management, la CA et son évolution, l'image de l'entreprise, les couples marchés/produits, les prix, la distribution, la force de vente et la communication.

Plusieurs outils peuvent être utilisés :

- **Les outils d'analyse des domaines d'activité stratégiques (ou DAS).** Une société de consultants spécialisée dans la stratégie d'entreprise a formalisé une loi d'expérience qui indique dans la grande majorité des domaines d'activité stratégiques (un produit, une ligne de produits...qui se situent sur un même marché et répondant à un même besoin), que les coûts d'un produit diminuent d'environ 20 à 30% chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double.

Chaque fois que cette loi est vérifiée pour un DAS, elle offre la possibilité à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel décisif en jouant sur ses prix.

- **Les outils de mesure de l'attractivité du secteur d'activité de Mc Kinsey et Shell** : la taille, le taux de croissance, les prix pratiqués et les profits réalisés, la diversité, la structure concurrentielle, les technologies utilisées...

La matrice se présente comme un tableau à double entrée et neuf cases.

Exemple :

		Attractivité du marché sur lequel est positionné le produit		
		Valeur du secteur		
		Forte	Moyenne	Faible
Position de l'entreprise sur le marché en fonction de la concurrence	Forte	Maintenir la position coûte que coûte	Maintenir la position, suivre le développement	Rentabiliser l'investissement (Vache à lait)
	Moyenne	Accroître les efforts, risque de marginalisation	Rentabiliser avec prudence	Retraite sélective
	Faible	Doubler la mise ou abandonner	Retraite progressive et sélective	Poids morts désinvestissement

- **Les outils d'analyse du portefeuille d'activités** : Matrice BCG

La matrice BCG est un outil développé par le Boston Consulting Group. Cet outil permet d'effectuer une "photographie" du positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné. On positionne chaque secteur d'activité d'une entreprise sur une matrice caractérisée par 2 coordonnées, chacune de ces coordonnées correspondant à un indicateur :

1. Le rapport entre la part de marché de l'entreprise et celle du leader (ou du suiveur si l'entreprise est elle-même leader) en abscisses ;

2. Le taux de croissance du secteur d'activité étudié en ordonnées.

A partir de ces informations, la matrice BCG permet de positionner le secteur d'activité sur un cadran et en fonction de sa place sur ce cadran.

*Schéma de la matrice*

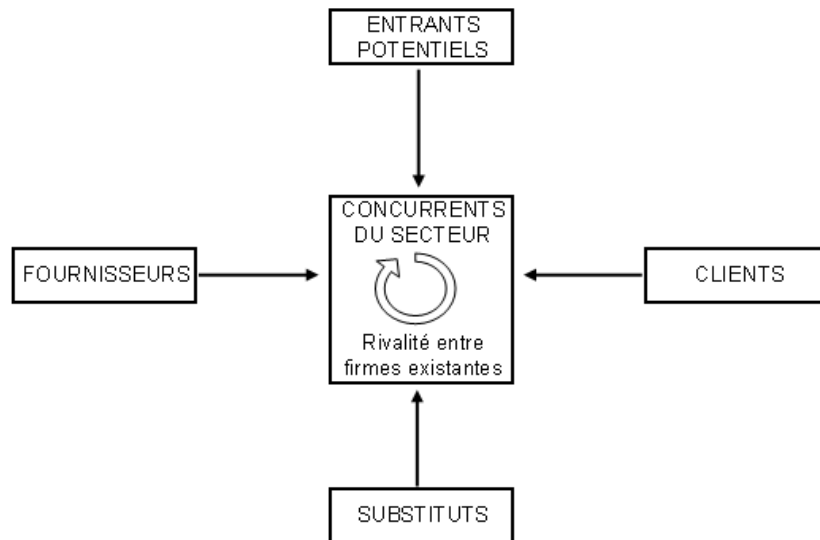
<b>Taux de croissance du secteur</b>	40%	<b>STAR</b> Marché à maintenir.	<b>DILEMME</b> Investir ou abandonner.
	30%		
	20%		
	10%	<b>VACHE A LAIT</b> Marché à rentabiliser	<b>POIDS MORT</b> Abandonner ou maintenir sans investissement
	0%		
	-10%		
		10	1
<b>Part de marché relative</b>			

- **Les outils d'analyse concurrentielle de PORTER<sup>1</sup>**

La position concurrentielle de l'entreprise peut être analysée en décomposant les éléments qui la déterminent (Analyse de Porter). PORTER Propose un complément aux analyses en y incorporant certains éléments, qui, d'après lui, pèsent sur les marchés. Il s'agit notamment des fournisseurs de l'entreprise et des produits de substitution. Dans l'analyse suivante, cinq forces déterminent la position concurrentielle de l'entreprise

*Schéma de la matrice*

<sup>1</sup> Voir cours la concurrence.



## II. LES CHOIX STRATEGIQUES

Les stratégies sont nombreuses et variées en fonction de ce que souhaite l'entreprise. Vous trouverez ci-dessous une liste pouvant être utilisée par l'entreprise commerciale.

### 1. Les stratégies relatives à la cible

Elles consistent en :

- **La stratégie de culture intensive** : Développer les ventes en direction des clients actuels de l'entreprise.  
Exemple : EDF ou Gaz de France.
- **La stratégie de lutte concurrentielle** : Attirer les clients des concurrents et les fidéliser.  
Exemple : Direct Energie qui cherche à attirer les clients d'EDF.
- **La stratégie de culture extensive** : Développer la demande des non – clients actuels du marché.  
Exemple : Coca-Cola avec la sortie du Coca Zéro pour les hommes.

### 2. Les stratégies relatives à la segmentation

Elles consistent en :

- **La stratégie indifférenciée** : Appliquer la même stratégie à chaque segment pour chercher à atteindre les coûts faibles.

Exemple : Chaines de magasins en prêt à porter Hommes et Femmes.

- **La stratégie différenciée** : Appliquer à chaque segment une stratégie propre pour donner à la clientèle une perception du caractère unique du produit.

Exemple : La téléphonie mobile avec les forfaits adaptés aux étudiants, aux professionnels, etc...

- **La stratégie concentrée** : Se focaliser sur un seul segment du marché.

Exemple : Groupe Zannier avec les magasins pour Enfants.

### *3. Les stratégies relatives à la croissance de l'entreprise*

- **La stratégie de pénétration** : Augmenter les ventes avec les produits actuellement fabriqués sur des marchés déjà exploités.

Exemple : L'enseigne BABOU.

- **La stratégie de développement du produit** : Proposer de nouveaux produits sur des marchés déjà exploités.

Exemple : Organisme de formation développant des modules e-learning.

- **La stratégie d'extension du marché** : Conquérir de nouvelles clientèles ou de nouveaux marchés avec les produits existants. : L'internationalisation peut être une orientation de développement des activités de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Exemple : Entreprise commerciale qui se développe sur d'autres secteurs géographiques.

- **La stratégie de diversification** : Proposer de nouveaux produits sur des marchés non encore exploités, voire aborder une activité complètement différente du métier de base en acquérant des compétences nouvelles.

Exemple : Danone avec ses nouveaux yaourts bio, bon pour la santé.

- **La stratégie d'intégration verticale** : Développer les activités de l'entreprise sur les domaines en amont ou en aval de son domaine d'origine.

Exemple : Entreprise qui propose un nouveau service de livraison sur ses produits.

- **La stratégie de désengagement** : abandonner un domaine d'activité pour cause d'échec d'un produit ou d'attractivité financière faible.

Exemple : Produit dilemme sur la matrice BCG.

### III. LA MISE EN ŒUVRE ET LE CONTROLE DE LA STRATEGIE COMMERCIALE

Les orientations stratégiques sont choisies en fonction de la mission et des atouts de l'entreprise, des attraits des domaines d'activité et d'un choix d'une position concurrentielle qui peut être :

- Une position de **chef de file** ou de « **leader** » : Accroître la demande globale où augmenter la part de marché.
- Une position de **prétendant** ou « **challenger** » : Prendre des parts de marché au chef de file.
- Une position de **suiveur** : Esquiver, s'adapter au marché et à la concurrence.
- Une position de **spécialiste** : Protéger son créneau ou « niche ».

# 1. Les moyens de développement

En fonction des choix stratégiques, l'entreprise peut se développer par :

- **Croissance interne** : Création de nouvelles capacités de production ou de commercialisation. L'entreprise décide d'utiliser ses propres ressources pour effectuer des nouveaux investissements et développer son activité commerciale. Cette étape est indispensable à toute structure qui souhaite se développer. Bien sûr, elle nécessite avant cela de réaliser un diagnostic externe et interne du marché.  
Il est important de noter que pendant cette phase, l'entreprise est plus vulnérable car elle est davantage dépendante des ressources financières de l'entreprise. Il est également important de savoir qu'une petite TPE ou une PME aura plus de difficultés à obtenir des crédits bancaires pour se développer.
- **Croissance externe** : Concentration intégrale ou partiel de deux ou de plusieurs entreprises par fusion ou achat/absorption. Elle présente de nombreux avantages stratégiques car l'absorption d'une entreprise concurrente en fait disparaître une sur le marché. De plus, elle permet d'obtenir une réduction des coûts de production car elle pourra faire des économies d'échelles et utiliser son expérience. L'entreprise pourra accéder à de nouvelles compétences qui sont déjà en place dans l'entreprise commerciale et elle n'aura pas besoin de développer et former une équipe. Cette croissance lui permettra également d'accéder à de nouveaux marchés car elle peut contourner une réglementation restrictive.
- **Partenariat ou alliance ou croissance conjointe** : Accord entre plusieurs entreprises qui conservent leur autonomie mais mettent en commun des moyens afin d'accroître leur efficacité respective. La mise en place d'alliances s'adapte aux nouvelles conditions du marché. Elle permet de bénéficier d'avantages en partageant les risques et les coûts liés au développement. Ces alliances permettent de mettre en commun leurs compétences pour faire effet de synergie, proposer une offre plus complète et plus conséquente, renforcer leur position. Les entreprises partenaires cherchent également à faire des économies d'échelles. Les partenariats sont très utilisés chez les indépendants qui, pour concurrencer les grands groupes, proposent des prestations sur mesure en s'adaptant réellement aux besoins des clients.

## *2. La définition des objectifs mercatiques et commerciaux*

Comme tout objectif, ils s'expriment par trois éléments essentiels qui doivent être précisément quantifiés, réalisables, contrôlables et assurés par un niveau de responsabilité précis :

- **Une variable** : niveau de ventes, CA, rentabilité, image de marque.
- **Une valeur** : taux, nombres d'unités, valeur en euros.
- **Une durée** : mois, année.

## *3. La définition du marchéage ou mercatique opérationnelle*

Les choix stratégiques sont concrétisés par un marchéage déterminés par un dosage et une cohérence de moyens (notamment le budget et les ressources humaines) permettant de mener des **actions sur le produit** (comme l'élargissement ou l'élagage de la gamme), **sur le prix** (comme le changement des conditions de paiement), **sur la communication** (comme l'abandon d'un thème publicitaire) et **sur la distribution** (comme la réorganisation de la force de vente).

## *4. Le contrôle de la stratégie commerciale*

- **Le contrôle du plan annuel** : Il consiste à vérifier si les objectifs ont été atteints et porte sur l'analyse du CA réalisé, de la part de marché, des dépenses mercatiques et de la satisfaction de la clientèle ;
- **Le contrôle de la rentabilité** : Il procède à une analyse financière des différents produits, segments de clientèle et des marges pour démontrer le risque financier de certains domaines d'activité stratégiques ;
- **Le contrôle de la productivité** : Il consiste à mesurer l'efficacité des moyens qui ont été engagés dans le plan de marchéage, c'est-à-dire d'évaluer l'impact des mesures prises au niveau du produit, du prix, de la distribution et de la communication.



## IV. LES STRATEGIES DE DOMAINE

PORTER a défini trois stratégies possibles après que l'identification par l'entreprise de ses avantages concurrentiels :

- **La domination par les coûts** : L'entreprise souhaite mieux maîtriser tous les paramètres qui interviennent dans son activité afin d'obtenir les coûts les plus bas possibles.
- **La différenciation** : L'entreprise crée un avantage concurrentiel qui peuvent se faire par la qualité du produit, sa distribution.
- **La focalisation** : L'entreprise se focalise sur un segment précis.

## QUIZZ

- 1. Citez le sous-groupe de stratégie qui est faux.**
  - a. Stratégie relative au prix.
  - b. Stratégie relative à la cible.
  - c. Stratégie relative à la segmentation.
  - d. Stratégie relative à la croissance de l'entreprise.
- 2. C'est une stratégie qui permet de développer les ventes en direction des clients actuels de l'entreprise.**
  - a. Stratégie de lutte concurrentielle.
  - b. Stratégie de culture extensive.
  - c. Stratégie de lutte intensive.
  - d. Stratégie indifférenciée.
- 3. C'est une stratégie qui se focalise sur un seul segment de marché.**
  - a. Stratégie d'écrémage.
  - b. Stratégie concentrée.
  - c. Stratégie indifférenciée.
  - d. Stratégie différenciée.

- 4. C'est une stratégie qui permet de conquérir de nouveaux clients ou marchés avec les produits existants.**
- Stratégie de pénétration.
  - Stratégie de développement du produit.
  - Stratégie d'extension du marché.
  - Stratégie de diversification.
- 5. Comment s'appelle l'outil d'analyse que l'on peut utiliser pour un portefeuille d'activités ?**
- Le DAS.
  - La matrice BCG.
  - L'analyse de PORTER.
  - La méthode de Mc Kinsey.
- 6. Qu'est-ce qu'une position chef de file ?**
- Accroître la demande globale ou augmenter la part de marché.
  - Prendre des parts de marché du leader.
  - Esquiver, s'adapter au marché de la concurrence.
  - Protéger son créneau.
- 7. Qu'est-ce que la focalisation ?**
- C'est une focalisation sur la productivité des moyens utilisés.
  - C'est une stratégie qui permet de mieux maîtriser les paramètres d'une activité.
  - C'est une stratégie qui met en avant les avantages concurrentiels d'une entreprise.
  - C'est une stratégie qui permet de se spécialiser sur un segment précis.
- 8. Qu'est-ce qu'un marché Vache à lait ?**
- Un marché à maintenir
  - Un marché où il faut investir.
  - Un marché à abandonner ou maintenir sans investissement.
  - Un marché à rentabiliser.

**9. Par quoi sont concrétisés les choix stratégiques ?**

- a. Par les 5 B
- b. Par les 4 B
- c. Par les 4 P
- d. Par les 4 C

**10. À quoi sert l'analyse de PORTER ?**

- a. À analyser les domaines d'activité stratégiques de l'entreprise.
- b. À mesurer l'attractivité du positionnement de l'entreprise par rapport au secteur d'activité.
- c. À effectuer une photographie du positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné.
- d. À analyser la concurrence en décomposant les éléments qui la déterminent.

## CORRECTION

**Question 1 : Citez le sous-groupe de stratégie qui est faux.**

- a. Stratégie relative au prix.

**Question 2 : C'est une stratégie qui permet de développer les ventes en direction des clients actuels de l'entreprise.**

- c. Stratégie de lutte intensive.

**Question 3 : C'est une stratégie qui se focalise sur un seul segment de marché.**

- b. Stratégie concentrée.

**Question 4 : C'est une stratégie qui permet de conquérir de nouveaux clients ou marchés avec les produits existants.**

- c. Stratégie d'extension du marché.

**Question 5 : Comment s'appelle l'outil d'analyse que l'on peut utiliser pour un portefeuille d'activités ?**

- b. La matrice BCG.

**Question 6 : Qu'est-ce qu'une position chef de file ?**

- a. Accroître la demande globale ou augmenter la part de marché.

**Question 7 : Qu'est-ce que la focalisation ?**

- d. C'est une stratégie qui permet de se spécialiser sur un segment précis.

**Question 8 : Qu'est-ce qu'un marché Vache à lait ?**

d. Un marché à rentabiliser.

**Question 9 : Par quoi sont concrétisés les choix stratégiques ?**

c. Par les 4 P

**Question 10 : À quoi sert l'analyse de PORTER ?**

d. À analyser la concurrence en décomposant les éléments qui la déterminent.