



OFPPT

ROYAUME DU MAROC

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل
Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail

MODULE N° 17

MARKETING STRATEGIQUE

FILIERE : GESTION DES ENTREPRISES
NIVEAU : TS

Élaboré par :

M. ARROUBI RIDOUAN

EFP DR/CENTRE SUD
ELABORE PAR : ISTA TAFILALET ERFOUD
: ARROUBI RIDOUAN

Module 17 : marketing stratégique

MASSE HORAIRE : 150 H

THEORIE 40%

PRATIQUE 60%

Objectif opérationnel de premier niveau de

Comportement attendu :

Pour démontrer sa compétence, le stagiaire doit :

Menacer un diagnostic marketing et élaborer une stratégie

Marketing appropriée selon les conditions, les critères et les précisions qui suivent.

Conditions d'évaluation

- Travail consiste à élaborer un diagnostic marketing afin d'élaborer un plan d'action marketing à partir des études de cas, mise en situation représentant le milieu des affaires.
- A l'aide de documents nécessaires, Internet, support de cours, consignes du formateur, intervention d'un responsable d'entreprise, outils bureautiques...

Critères généraux

- Respect de la démarche de l'analyse
- Respect des principes de gestion de temps
- Respect des pratiques et courantes et des règles établies par l'entreprise
- Application appropriée des techniques de communication écrite et verbale (français et anglais)
- Vérification appropriée du travail
- Fiabilité des informations collectées

Précisions sur le comportement attendu

A- Analyser le macro Environnement de l'entreprise

critères particuliers de performance

- Utilisation efficace de l'Internet
- Dégagement des opportunités et menaces à partir de l'analyse efficace de l'environnement :
 - *Socio- économique
 - * Institutionnel
 - * Technique
 - * International
 - *Socioculturel

Objectif opérationnel de premier niveau De comportement (suite)

<p>B- Analyser la demande par les</p> <p>C- analyse du Mix</p> <p>D- Analyser la concurrence</p> <p>E- Analyse de la situation des Intermédiaires</p>	<ul style="list-style-type: none">-Information sur l'évaluation de l'entreprise et ses concurrents clients-Précision sur les besoins et la satisfaction recherchée des clients- Analyse des comportements des clients vis-à-vis des décisions d'achat -Analyse efficace du :<ul style="list-style-type: none">*Mix du produit*Ligne de produit*la marque*cycle de vie ... -Justesse des informations collectées sur :<ul style="list-style-type: none">*les objectifs et les stratégies des concurrents*leurs forces et faiblesses*leurs parts de marché et ses évolutions*leurs tendances prévues - Justesse des informations collectées sur :<ul style="list-style-type: none">*Répertoire des principaux canaux de distribution*Leur efficacité* Leur potentiel de croissance
---	---

Objectif opérationnel de premier niveau de Comportement (suite)

F- Participer à l'élaboration d'un plan stratégique marketing

- Respect de la démarche d'élaboration.
- Communication appropriée.
- Utilisation des outils bureautique
Présentation.
- Résumé de la situation du marché.
- Définition du produit.
- Présentation du produit.
- Positionnement du produit.
- définition des stratégies :
 - *de communication
 - * de lancement
 - * de relation publique
 - *publicité
 - * de distribution
- Conditionnement du produit.
- Fixation du prix.
- Prestation des exigences pour
Maîtriser la réussite.
- Etablissement des prévision avec les
Objectifs stratégiques de l'entreprise.

SOMMAIRE :

Généralités : le marketing : définition et démarche

Partie I : le diagnostic marketing

Chapitre 1 : analyse de l'environnement

Séquence n°1: le macro environnement

- Généralité
- Micro environnement et macro environnement
- Présentation synthétique du macro environnement de l'entreprise
- L'environnement naturel
- Menaces et opportunités

Séquence n°2: le micro environnement

- Généralités
- Relation entre micro et macro environnement
- Représentation schématique du micro environnement
- Les composantes amont (ressources)
 - *les apporteurs de capitaux
 - *les apporteurs de biens
 - *les prestataires de services
 - *les apporteurs de travail et de savoir-faire
- Les composantes aval (marché)
- Les autres composantes
 - *les administrateurs
 - *les groupes d'intérêt
 - *les medias
 - *le grand public

Chapitre n°3 : analyse du marché

Séquence n° 1 : approche d'un marché par l'offre

- Typologie des marchés

Séquence n°2 : approche du marché par la demande

- Typologie des clients
- Typologie d'agent d'influence
- Classification des besoins

Séquence n°3 : les motivations

Séquence n°4 : le comportement du consommateurs

- Les variables explicatifs du comportement d'achat

- La décision d'achat
- Les participants à la décision
- Les différentes situations d'achat possible
- Les étapes du processus de la décision d'achat

Chapitre n°4 : la politique de produit

Définition d'un produit

- Classification du produit
- L'identification du produit
- L'action sur le produit

Chapitre n°5 : l'analyse concurrentielle

- L'analyse classique
 - *l'école de Havard (LCAG)
- L'analyse industrielle
 - *la première analyse de Michael PORTER
 - *les apporteurs récents de PORTER
 - *les analyses des comportements stratégiques fondés sur l'étude de la technologie
- L'analyse d'Arthur D. Little (ADL)
- L'analyse de SRI (Stanford research institute)
- L'analyse de PORTER
 - * Technologie ET avantage concurrentiel
 - * les conditions de l'action de progression technologie Sur l'avantage concurrentiel
 - * l'action du progrès technologique sur les 5 forces de la concurrence
 - * la stratégie technologique de PORTER
- L'analyse de FOSTER ; la prise en compte de l'évolution technologique
- L'analyse de processus et des procédés (Michael MARCHENSAY)

Chapitre n°6 : la politique de distribution

- Les fonctions de la distribution
- Stratégies de distribution du producteur
- Stratégie de distribution et du distributeur
- Evolution de la fonction de distribution

Partie II : le plan stratégie marketing

Chapitre N° 1 : les modèles d'analyse stratégique

- La matrice du boston consulting group (matrice BCG)
- La matrice de Mac Kinsey

- La matrice Arthur Doo Little (matrice ADL)

Chapitre N° 2 : les grands choix stratégiques

- Les stratégies infra secteur
 - * stratégie de domination par les coûts
 - * stratégie de différenciation
 - * stratégie de créneau de focalisation de l'activité (de Concentration ou de niche)
 - * stratégie de dégagement, de recentrage, de retrait
- Les stratégies inter secteur
 - * l'intégration verticale
 - * la stratégie de filière
 - * les stratégies de diversification
- Les stratégies interentreprises (DECF)
 - * les stratégies d'impartition (de coopération, de partenariat)
 - * les stratégies de croissance externe
- Les stratégies d'internationalisation
 - * les étapes de l'internationalisation
 - * Avantages et risques

Chapitre N°3 :la planification

- Nature et évolution de la planification
 - * nature de la planification
 - * évolution de la planification
- Le processus de la planification
 - * fixation de l'écart stratégique (ou "gap" stratégique)
 - * les objectifs généraux, fondamentaux
 - * la fixation des objectifs
 - * qualités des objectifs stratégiques
- La méthode des scénarios
 - * processus de construction des scénarios sectoriels
 - * place des scénarios
- Le contrôle
 - * l'objet du contrôle
 - * la mise en œuvre du contrôle
 - * les techniques de contrôle

Bibliographie

1 - GENERALITES :

Le marketing propose une démarche logique du développement de l'entreprise fondé sur la satisfaction de sa clientèle.

La fonction commerciale constitue une interface informationnelle, stratégique et opérationnelle entre l'entreprise et son environnement.

Le marketing propose une démarche logique du développement de l'entreprise fondé sur la satisfaction de sa clientèle.

Les moyens d'investigation pour répondre au mieux aux attentes de la clientèle sont :

- * L'étude du marché pour révéler ce que font les personnes de la zone étudiée.
- * Le sondage d'opinion est l'étude d'une partie d'une population représentative de la population totale.
- * L'étude de motivation est une recherche utilisant des techniques tendant à déterminer le pourquoi du comportement d'une population donnée.

2 - DEFINITION DU CONCEPT DE MARKETING :

La définition proposée ci-dessus est axée sur deux aspects fondamentaux du marketing : la **cohérence et l'intégration**.

Cohérence de toutes les actions à mener.

Intégration de ces actions dans le fonctionnement de l'entreprise.

1/ Définition :

Le marketing est l'**art de faire converger** les actions de l'entreprise en vue de **satisfaire aux mieux les besoins** de sa clientèle, dans le cadre de **politiques cohérentes** visant à **optimiser l'efficacité globale** de l'entreprise **face à son marché**.

2/ Commentaires :

① **L'art** : Le marketing nécessite un élargissement de son champ culturel vers d'autres branches de la gestion ainsi que vers de nouveaux outils.

② **Faire converger** : Localiser la clientèle susceptible d'acheter le produit fabriqué ou le service rendu par l'entreprise.

③ **Les actions** : Tenant compte du marketing mix qui prend en considération : Produit, Prix, Distribution et Communication.

Le marketing mix fera l'objet du fascicule Stratégie et marketing mix de la leçon 3.

④ **Satisfaire au mieux les besoins** : De combler les attentes de sa clientèle.

⑤ **Clientèle** : le client (individu, entreprise, etc.) est le point d'aboutissement des efforts.

Le client est celui pour qui l'entreprise travaille, qui a un besoin à servir et qui est le bénéficiaire final.

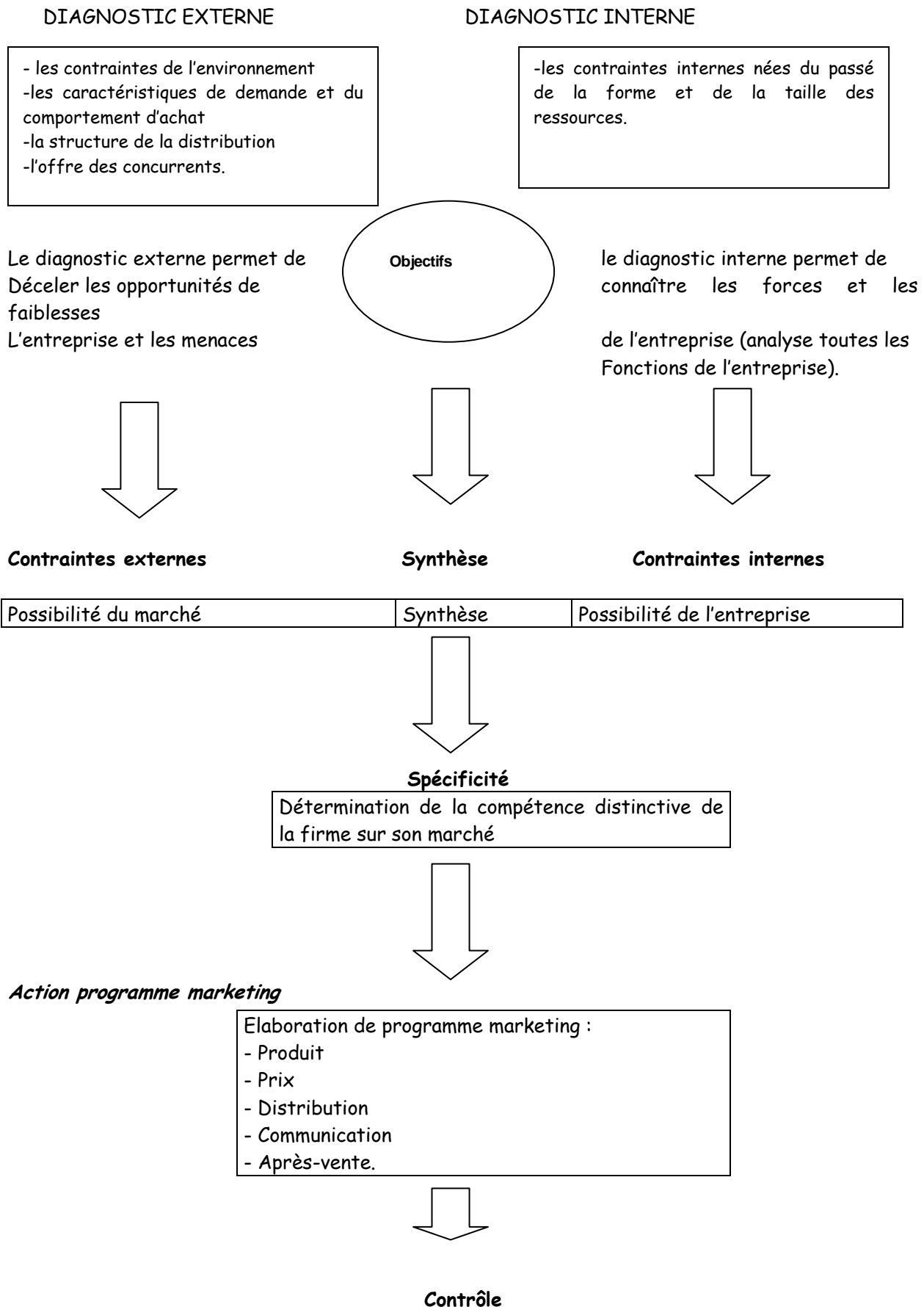
⑥ **Politiques cohérentes** : le marketing implique la mise en place d'un enchaînement d'actions cohérentes les unes par rapport aux autres prévu dans le temps (planification rationnelle et harmonieuse). Ces actions seront menées pour atteindre l'objectif que le chef d'entreprise s'est fixé.

⑦ **Optimiser l'efficacité globale** : la fonction commerciale doit être intégrée dans une approche englobant l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise (finances, produits, ressources humaines, logistique).

⑧ **Face à son marché** : l'analyse du marché dans toutes ses composantes est déterminante dans le succès de l'entreprise.

LA DEMARCHE MARKETING :

La démarche marketing peut être schématisée de la façon suivante :



- 1-Le point de départ est le marché.
- 2- La connaissance du marché permet de localiser les besoins (clairement définis ou seulement pressentis).
- 3-Après avoir précisé la nature du besoin constaté ou pressenti, l'entreprise définira le produit capable de satisfaire ce besoin.
- 4- A partir de critères pertinents, elle segmentera le marché en sous-ensembles homogènes.
- 5- En fonction de ses objectifs, de son potentiel et des opportunités qui lui sont offertes, l'entreprise choisit les consommateurs auxquels elle va proposer son produit.
- 6- En fonction du client choisit, elle affinera la définition du produit et choisira son positionnement, c'est à dire la place qu'il occupera sur le marché par rapport à la concurrence.
- 7-Elle fixera le prix de vente de son produit en tenant compte du comportement du consommateur, du coût du produit, de l'attitude de ses concurrents.
- 8-Elle choisira le canal de distribution le plus adapté aux consommateurs (la cible) et au produit.
- 9-Elle organisera sa force de vente en fonction du ou des canaux de distribution choisi(s).
- 10-Elle fera connaître son produit par des actions de communication (publicité, promotion de lancement, etc.)
- 11-Elle suivra et développera les ventes de son produit tout au long de la vie de celui-ci par des actions adaptées et cohérentes.
- 12- Sans cesse, elle étudiera le marché pour déceler de nouveaux besoins et être à même de proposer de nouveaux produits, pour remplacer les produits en perte de vitesse.

L'INTERACTION DE LA FONCTION MARKETING :

- Le service marketing est en lien direct avec tous les départements au sien de chaque entreprise.

Ceci est résumé dans le tableau suivant :

Définition du produit	PRODUCTION
Prix du produit	FINANCES
Coût du produit	PRODUCTION, FINANCES
Distribution	GESTION DES STOCKS
Force de vente	RESSOURCES HUMAINES
Suivi des ventes	ADMINISTRATION

• Cependant, il existe de nombreuses sources de conflits entre la fonction marketing et les autres services de l'entreprise.

Le tableau suivant donne quelques exemples :

LES CONFLITS POSSIBLES	
AVEC LA PRODUCTION	
<p><i>Les producteurs veulent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - grandes séries - peu de modèles - fabrication ordonnée - stock réduit - composant standard - achats programmés 	<p><i>Le marketing veut :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - petites séries - nombreux modèles - fabrication modulaire - stock important - composantes spécifiques - achats immédiats
AVEC LA RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT	
<p><i>Les chercheurs veulent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - qualité intrinsèque - recherche fondamentale - caractéristiques fonctionnelles 	<p><i>Le marketing veut :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - qualité perçue - recherche appliquée - caractéristiques vendables
AVEC LES FINANCES	
<p><i>Les financiers veulent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - croissance de la rentabilité - prix très supérieurs aux coûts - budgets serrés et strictement définis. 	<p><i>Le marketing veut :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - croissance des parts de marché - prix développant les ventes - budgets adaptables pour suivre la demande.

MARKETING STRATEGIQUE - MARKETING TACTIQUE :

Avant de mettre en place des actions commerciales et de proposer ses produits ou services aux clients, il est bon de réfléchir au but que l'on veut atteindre avec son entreprise.

Par exemple :

Un maçon veut s'installer et travailler sur sa commune. Il devra prendre en compte le type d'habitation, les revenus moyens, la concurrence, la taille de sa commune, les projets de développements communaux... et toutes les particularités liées à sa commune. Il prendra aussi en compte ce qu'il sait faire, ce qu'il peut faire et ce qu'il veut faire de son entreprise et de son avenir.

Alors, il pourra mettre en œuvre les moyens et les actions nécessaires à son projet.

Il suffit qu'un seul des paramètres change pour que les moyens et les actions soient différents (disparition d'un concurrent, nouvelle route qui traverse la commune, événement familial important... etc.)

Réfléchir	Positionner
Inventer	Elaborer
Proposer	Intégrer
Choisir	Planifier
MARKETING	STRATEGIQUE

L'ENTREPRISE, SON MARCHÉ SON ENVIRONNEMENT	
Etudier	Analyser
Décrire	Comprendre
Constater	Expliquer
	Préciser
Diagnostiquer	

MARKETING TACTIQUE	
Réaliser	Implanter
Tester	faire connaître
Adapter	Doser
Détailler	Réagir

EXEMPLES	
Niveau 1 : -FAITS -REALITE	<ul style="list-style-type: none"> -décrire les politiques des concurrents -préciser les attentes et les besoins des consommateurs -expliquer une diminution des ventes
Niveau 2 : IDEES STRATEGIE	<ul style="list-style-type: none"> -proposer des concepts de nouveaux produits -définir le positionnement d'un nouveau produit -déterminer l'évolution d'une gamme
Niveau 3 : ACTIONS TACTIQUES	<ul style="list-style-type: none"> -réaliser une action promotionnelle -réagir à l'attaque des concurrents -détailler les étapes d'un lancement de produit

PARTIE I

LE DIAGNOSTIC MARKETING

CHAPITRE : 1
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT
Séquence n°1 : LE MACRO ENVIRONNEMENT

1 - GENERALITES :

- L'entreprise est soumise à des contraintes et des influences d'origine diverses.
- Ces facteurs de contrainte et d'influence composent l'environnement de l'entreprise et, par extension, celui de son marché.
- L'environnement est à la fois une source de menaces et d'opportunités pour l'entreprise.

2-MICRO ENVIRONNEMENT ET MACRO ENVIRONNEMENT :

- L'environnement de l'entreprise peut se définir comme un ensemble d'éléments externes influençant le comportement de l'entreprise.
- On distingue :
 - - Le micro environnement, qui est formé par l'ensemble des agents économiques ayant une influence plus ou moins directe sur l'entreprise (fournisseurs, banques, intermédiaires, administrations, concurrents, clients, médias, etc.)
 - Remarque:
 - Les clients et les fournisseurs de l'entreprise constituent bien sûr les éléments fondamentaux du micro environnement.
 - - Le macro environnement qui représente pour l'entreprise un ensemble de facteurs de contrainte et d'influence beaucoup plus généraux que ceux du micro environnement et souvent impossibles à modifier.

COMPOSANTES DU MACRO-ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE
<ul style="list-style-type: none">• L'environnement socio-économique• L'environnement institutionnel• L'environnement technologique• L'environnement socioculturel• L'environnement naturel

3. - PRESENTATION SYNTHETIQUE DU MACRO - ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

A) L'environnement économique, social et démographique

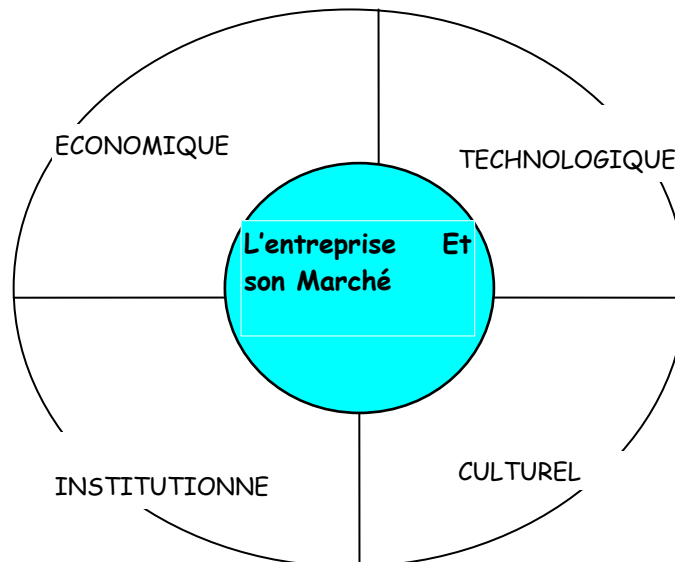
Exemples de facteurs :

- conjoncture économique globale (nationale et internationale) :
- croissance des agrégats (produit, consommation, investissement, importations, exportations...)
- taux d'inflation (global, par groupe de produits...)
- évolution du pouvoir d'achat,
- échanges extérieurs (structure par produits, par pays...)
- conjoncture du secteur de l'entreprise;
- changements structurels
- évolution de la structure des budgets des ménages,
- évolution des structures socio - professionnelles,
- concentration des entreprises,
- urbanisation croissante.
- climat social;

C) L'environnement technologique

Exemples de facteurs :

- retombées de la recherche fondamentale ou appliquée en matière civile ou militaire :
- mise au point de nouveaux procédés de fabrication
- mise au point de nouveaux matériaux composites
- découverte de nouvelles molécules
- brevets passant dans le domaine public;
- diffusion de nouveaux systèmes de traitement et de communication de l'information :
- intelligence artificielle,
- système de simulation
- réseaux télématiques
- gestion intégrée en temps réel
- automatisation de la fabrication
- micro - informatique
- monnaie électronique



B) L'environnement institutionnel

Exemples de facteurs :

- loi, décrets, règlements concernant :
- la production (exemple : normes de qualité)
- la consommation
- la distribution
- la fixation des prix
- les rémunérations (exemple : SMIC)
- organismes publics ou privés influençant l'entreprise et son marché :
- administration fiscale (incitation à l'investissement, taux de T.V.A)
- ministère de l'industrie (subventions)
- chambres de commerce (conseil et aides)
- cour européenne de justice

D) L'environnement socio - culturel

Exemples de facteurs :

- héritage culturel, variable selon :
- le continent
- la nation
- la région
- importance des groupes de pression
- libéralisation des mœurs
- émancipation de la femme
- recherche de la sécurité
- tendance à vouloir profiter des plaisirs de la vie (loisirs, vacances, distractions...) et à échapper aux contraintes de l'existence (besoin d'évasion)
- importance croissante de la communication audiovisuelle
- valorisation de la jeunesse et de l'action au détriment de la vieillesse et de la réflexion
- diminution du nombre d'individus par foyer
- importance de l'enfant dans le choix des produits.

4 - L'ENVIRONNEMENT NATUREL :

- Les problèmes de pollution, de déchets, de pénurie de certaines matières premières sont des éléments dont l'entreprise doit tenir compte :
- Soit parce que la **réglementation** (environnement institutionnel) les y oblige,
- Soit parce qu'elles veulent donner d'elles une image favorable à une opinion de plus en plus **sensibles aux problèmes écologiques** (environnement socioculturel)
- D'autre part, l'environnement naturel englobe les aspects climatiques et météorologiques qui exercent une influence sur les modes de vie, les habitudes de consommation, les quantités achetées de certains produits (boissons par exemple), etc.

5 - MENACES ET OPPORTUNITES :

- Pour l'entreprise, l'environnement représente une source de menaces et d'opportunités.
- Les menaces correspondent à des modifications de l'environnement dont les caractéristiques sont les suivantes :
- elles sont éventuelles : la probabilité de leur manifestation est variable selon les cas,
- elles peuvent être passagères ou durables : elles concernent aussi bien des éléments d'ordre conjoncturel que structurel
- elles sont défavorables à l'entreprise, ce qui veut dire que sans réaction adéquate de la part de ses dirigeants, l'entreprise risque de voir sa situation se détériorer.

Exemple : - **l'augmentation du prix du pétrole pour les transporteurs routiers.**

- **la dévaluation d'une monnaie qui renchérit le prix du matériel à l'exportation**
- **l'arrivée d'un très gros concurrent venu de l'étranger sur son marché.**

- Les opportunités représentent des possibilités d'actions offertes par l'environnement à l'entreprise, s'inscrivant dans un développement harmonieux de son activité. L'intérêt d'une opportunité dépend principalement de trois facteurs :
- l'avantage retiré par l'entreprise, défini en termes de rentabilité, de part de marché, de sécurité, de notoriété, etc.
- la probabilité de succès déterminé en fonction de la réaction prévisible de marché et de l'environnement général,
- le savoir-faire de l'entreprise évalué à partir de ses capacités spécifiques par rapport à la concurrence de réaliser avec succès le projet envisagé.

Exemple : Création d'une buvette par une chaîne hôtelière.

Avantages pour l'entreprise : rentabilité.

Probabilité de succès : très forte (concentration de la population estudiantine, proximité de l'université, lieu de rencontre).

Savoir-faire : en adéquation (activité proche de l'hôtellerie).

Séquence n°2 : LE MICRO ENVIRONNEMENT

1 - GENERALITES :

- Le micro environnement correspond à l'ensemble des éléments proches de l'entreprise susceptibles d'influencer son comportement.
- On distingue :
- les composantes situées directement en amont (les ressources) de l'entreprise : elles représentent les individus ou organisations qui procurent à l'entreprise les ressources nécessaires à son activité ;
- **Exemples:** actionnaires, fournisseurs, etc.,

- - les composantes situées directement en aval (le marché) de l'entreprise : elles représentent les acteurs intervenant sur le marché
- **Exemples :** Clients, prescripteurs, etc.
- - les composantes n'appartenant ni aux ressources ni au marché mais qui peuvent avoir une influence plus ou moins directe sur la gestion de l'entreprise.

Exemples : association de consommateurs, médias, etc.

2-RELATION ENTRE MICRO ET MACRO ENVIRONNEMENT :

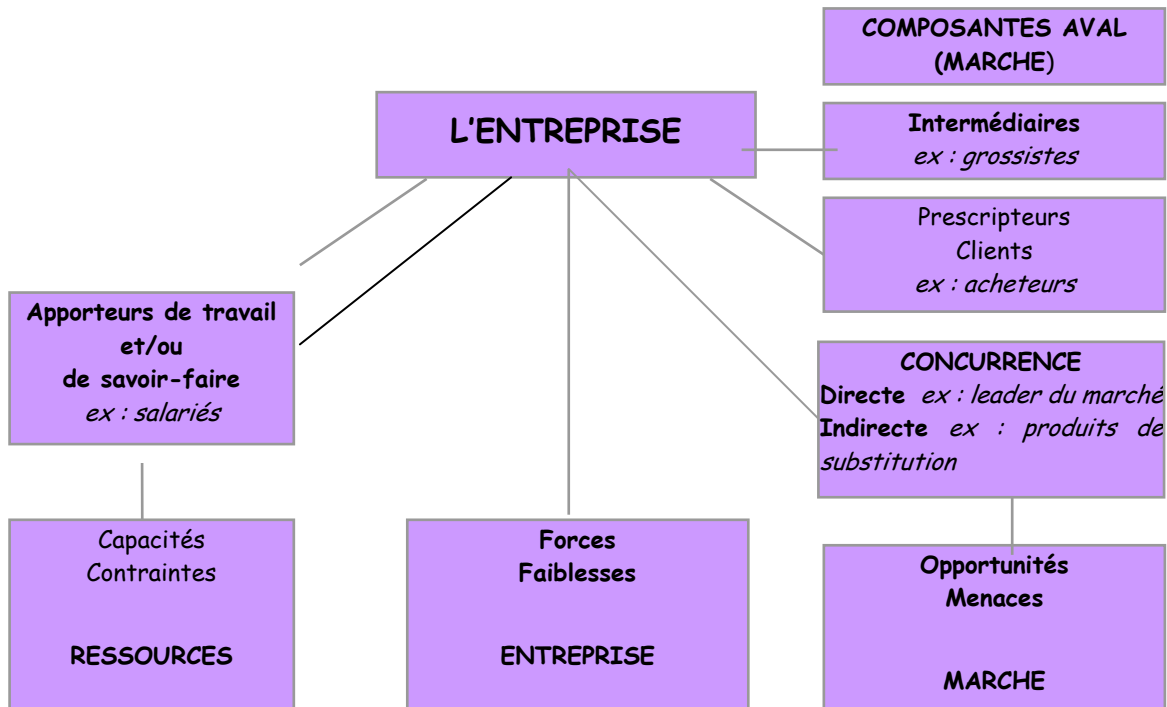
• Le micro environnement constitue pour l'entreprise le filtre des influences du macro environnement. En d'autres termes, le micro environnement est une sorte de révélateur des modifications du macro-environnement qui concernent effectivement l'entreprise. C'est la raison pour laquelle dans une optique opérationnelle, il faut s'attacher à relier systématiquement les différents facteurs d'évolution du macro-environnement avec les composantes spécifiques du micro-environnement de l'entreprise étudiée.

Exemples :

- - Une augmentation des taux d'intérêt aura une influence négative sur les décisions d'achat de la clientèle d'un concessionnaire de véhicule automobile.
- - Un décret interdisant l'usage d'un colorant alimentaire donné peut amener une entreprise fabriquant des yaourts à revoir le choix de ses fournisseurs.

3-REPRESENTATION SCHEMATIQUE DU MICRO- ENVIRONNEMENT :

MACRO - ENVIRONNEMENT



NB: ex : signifie «exemple»

4 - LES COMPOSANTES AMONT (RESSOURCES) :

1) Les apporteurs de capitaux :

- Cette rubrique décrit l'origine des ressources financières. On y trouve notamment les actionnaires (capitaux propres), les banques, les organismes de financement, les obligataires (capitaux empruntés), les Pouvoirs Publics (subventions, aides, etc.)
- La structure du groupe d'actionnaires établit le rapport de force existant entre possédants et dirigeants. Or, c'est en fonction de celui-ci que se détermineront les buts de l'entreprise (implicitement ou explicitement). Par exemple, si l'actionnariat est concentré, le but poursuivi sera celui des actionnaires, c'est la rentabilité. Dans le cas contraire (actionnariat dilué), le but privilégié sera celui des dirigeants, c'est à dire la croissance.
- Bien évidemment, le développement de l'entreprise est lié aux ressources financières disponibles ou susceptibles de l'être.

2) Les apporteurs de biens :

- Cette rubrique décrit l'origine des biens utilisés par l'entreprise et recouvre les fournisseurs (qui vendent des biens d'investissement, des matières premières, des produits intermédiaires, de produits finis, etc.), les sous-traitants (qui fabriquent des produits en fonction de la demande spécifique de l'entreprise) les bailleurs (qui louent à l'entreprise des biens tels que locaux, véhicules, etc.).
- Le rapport de force existant entre l'entreprise et ses fournisseurs est un critère très important dans l'évaluation des capacités et des contraintes de l'entreprise.

3) Les prestataires de services :

- Cette rubrique décrit l'origine des services utilisés par l'entreprise. Elle comprend des éléments très divers tels que sociétés d'assurance, cabinets-conseils (experts-comptables, conseils en brevet, conseiller juridique, etc.), La Poste, agences de publicité, etc.

4) les apporteurs de travail et de savoir-faire :

- La situation du marché de l'emploi est un élément important du micro-environnement. Elle doit être étudiée au niveau de la demande d'emploi en termes de qualification offertes, de rémunérations demandées, d'expériences proposées, etc.
- Parallèlement aux salariés qui apportent leur force de travail et leur savoir-faire, les titulaires de brevets peuvent céder à l'entreprise des droits incorporels lui permettant d'utiliser un procédé de fabrication exclusif pour améliorer sa productivité ou réaliser un produit nouveau. (Noter que les marques et les modèles sont du même domaine que les brevets).

5 - LES COMPOSANTES AVAL (MARCHE) :

- Dans toute approche marketing, l'étude du marché aval de l'entreprise est d'une importance fondamentale.
- Le marché aval est composé de l'ensemble des clients de l'entreprise qui sont les acheteurs du produit ou du service proposé par l'entreprise.
- Les distributeurs font parti du marché aval. Ils sont le moyen pour l'entreprise de rentrer en contact avec le client.
- Les prescripteurs enfin font parti du marché aval en tant qu'initiateur de l'achat du produit par le client final.

Exemple : Le médecin prescrit un médicament et le patient achète ce médicament chez le pharmacien.

6 - LES AUTRES COMPOSANTES :

- Les facteurs situés en amont ou en aval de l'entreprise ne sont pas les seuls à prendre en compte. D'autres composantes du micro-environnement sont à étudier. Celles-ci comprennent principalement les administrations, les groupes d'intérêts, les médias et le grand public.

1) Les administrations :

- Les administrations représentent le lien patent entre le macro-environnement institutionnel et l'entreprise. Celle-ci est soumise à une réglementation incontournable dans des domaines très variés (normes de sécurité, pollution, consommation, prix, publicité, etc.) si bien que de nombreuses décisions de gestion sont dépendantes des choix effectués par les pouvoirs publics.

2) Les groupes d'intérêt :

- Les groupes d'intérêt correspondent à des associations plus ou moins structurées ayant pour but de défendre les intérêts des personnes (physiques ou morales) qu'elles représentent.
- Parmi les groupes d'intérêt qui peuvent jouer un rôle très important au niveau de l'image d'une entreprise, se trouvant en première ligne les associations de consommateurs. Leurs principales actions consistent à diffuser des publications contenant notamment des tests comparatifs de produits et à intenter des actions en justice lorsqu'elles considèrent que les intérêts des consommateurs sont lésés. De plus, actuellement, elles agissent auprès des pouvoirs publics pour que soit élaboré un code de la consommation fondé sur des principes tels que le droit à l'information, le droit à la sécurité, le droit à la loyauté des transactions, le droit d'obtenir librement réparation, etc.

- A côté des associations de consommateurs, il faut citer les associations d'utilisateurs (spécifiques à un service ou à un produit) et les groupes de pressions («lobbies »).

Exemple:

- Union Fédérale des Consommateurs
- Association des Utilisateurs du Téléphone et des Télécommunications
- Ligue antialcoolique

3) Les médias :

Les médias représentent l'ensemble des vecteurs susceptibles de transmettre des informations ou des opinions. La presse, la télévision en sont deux exemples. Cette forme de communication présente la caractéristique d'être gratuite, ce qui est un avantage si l'information véhiculée est globalement favorable à l'entreprise. Par contre, ces canaux peuvent s'avérer très pénalisants si pour une raison ou pour une autre ils constituent à l'insu de l'entreprise une image négative de ses produits.

4) Le grand public :

Le grand public correspond à un ensemble vague et non structuré d'individus supposés avoir globalement des attitudes ou des opinions plus ou moins homogènes vis-à-vis des entreprises, des produits et des services et d'une manière générale vis-à-vis des évolutions du macro environnement.

Exemple : «Le grand public n'est pas encore mûr pour le vidéodisque» (citation d'article de presse).

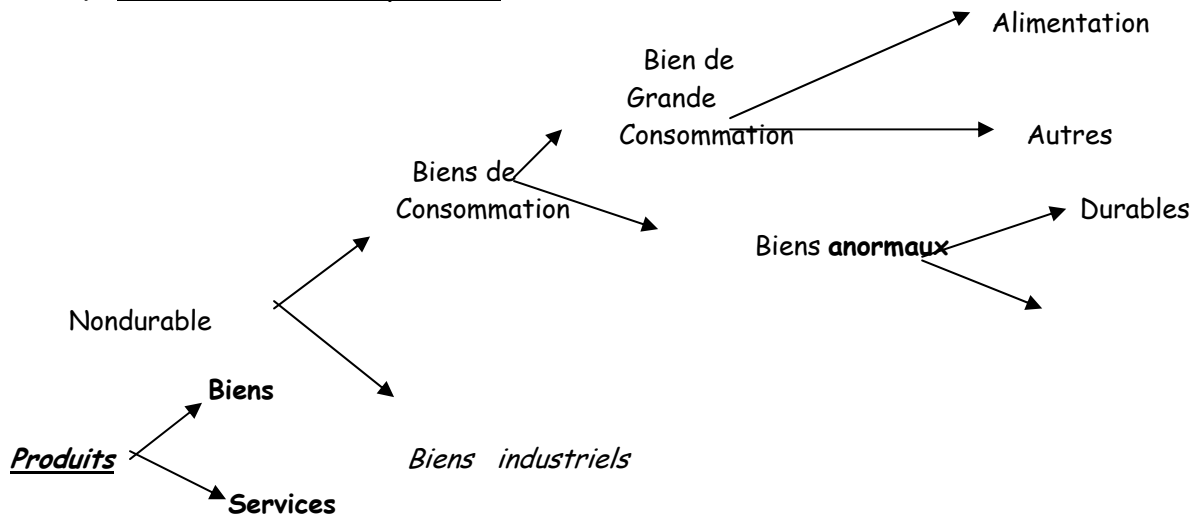
CHAPITRE N° 20 : ANALYSE DU MARCHÉ

SEQUENCE N° 1 : APPROCHE D'UN MARCHÉ PAR L'OFFRE

L'offre se caractérise par des producteurs qui proposent aux consommateurs un ensemble de produits sur un marché donné. Les marchés se classent selon différents paramètres : le type de produit, le type de concurrence et le nombre de marques.

Typologies des marchés :

a) Selon la fonction du produit :



Les biens anormaux sont de façons exceptionnelles et irrégulières.
 Les biens industriels sont constitués des matières premières, des d'équipements.

b) Selon le niveau de concurrence :

Trois formes de marchés se distinguent en fonction de nombre d'offreurs ; en prenant par hypothèse un grand nombre d'acheteurs.

Nombre d'offreurs	Forme du marché	Exemples
Un offreur	Monopole	ONCF
Quelque offreur	Oligopole	Automobile ; lessive
Nombreux offreur	Concurrence	Confection, alimentation.

Concurrence directe et indirecte

La concurrence concerne les entreprises qui propose un même ou des produits substituables.

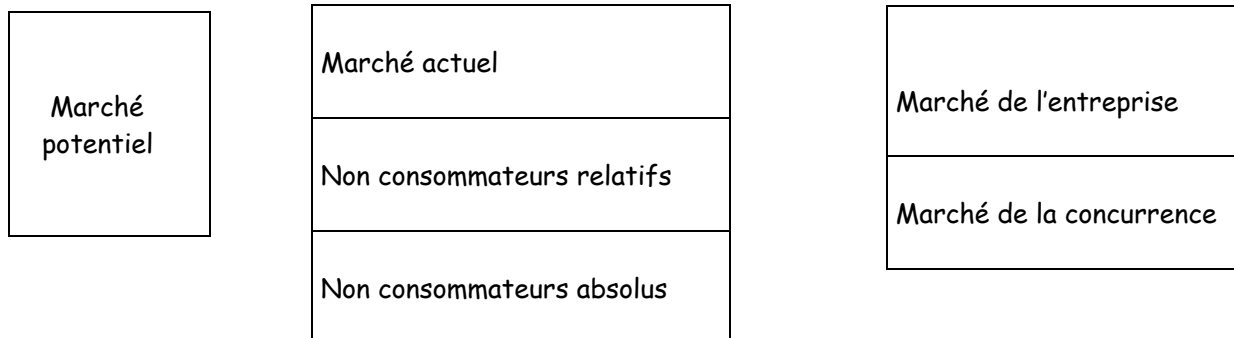
La concurrence est directe lorsque le positionnement des produits est identiques (même caractéristique, même prix, même cible) ce qui est le cas de la plupart des lessives et des produits alimentaires (les conserves...) de grande consommation.

La concurrence est indirecte lorsque le même besoin est satisfait par des produits n'ayant pas le même positionnement.

SEQUENCE N° 2 : APPROCHE DU MARCHÉ PAR LA DEMANDE

Pour analyser un marché, il faut rechercher toutes les caractéristiques des différents clients et celle des agents d'influence qui incite à l'achat du produit.

La typologie des clients :



- Les non consommateurs absolus sont les personnes qui ne peuvent pas consommés le produit pour des raisons physique, morales ou religieuse.

- Les non consommateurs relatifs volontaires et involontaires :

- **Involontaire** : ne peut consommer certains produits pour des raisons de pouvoirs d'achat insuffisant, ou de manque d'information...
- **Volontaire** : qui refuse de consommer certains produits pour des raisons culturels, social, ou psychologiques.

Typologie d'agent d'influence

Le marché est constitué par l'ensemble des individus directement concernés par l'achat : les acheteurs, les utilisateurs, et les prescripteurs.

Mais d'autres intervenants sur le marché exerce une influence sur la position d'achat des individus : l'entourage, les leaders d'opinion, les médias et les associations.

Exemple : le marché de chaussures de basket.

- Utilisateur : joueurs, jeunes, les personnes qui utilisent les baskets comme chaussures de loisirs.
- Acheteurs : les joueurs, les parents des joueurs, les clubs, les personnes qui offrent des cadeaux.
- Prescripteurs : clubs, et entraîneurs.

➔ Acheteur : celui qui conclut l'acte d'achat pour lui ou pour autres personnes.

➔ Prescripteur : c'est un individu qui par ses habitudes de consommations, par ses décisions d'achat, ou pour ses recommandations influence le choix de type de produits et/ou le choix de la marque devra être fait par les individus du groupe.

Exemple : les médecins, les architectes, les professeurs, les pharmaciens.

➔ Les leaders d'opinions : sont les personnes ou les groupes de référence pour lesquelles, le publique ressent une forte admiration et auxquelles cherche à s'identifier, il exerce une influence sur les opinions et sur les modes.

➔ Médias : télévision, presse, radio informent le public.

➔ Les associations : constituent la défense, sensibilisent les consommateurs à des critères de choix dans l'achat d'un produit.

Une information peut être positive et stimule l'achat, ou négative elle l'a freine.

Mesure du marché

L'entreprise recherche des informations au niveau de l'offre sur :

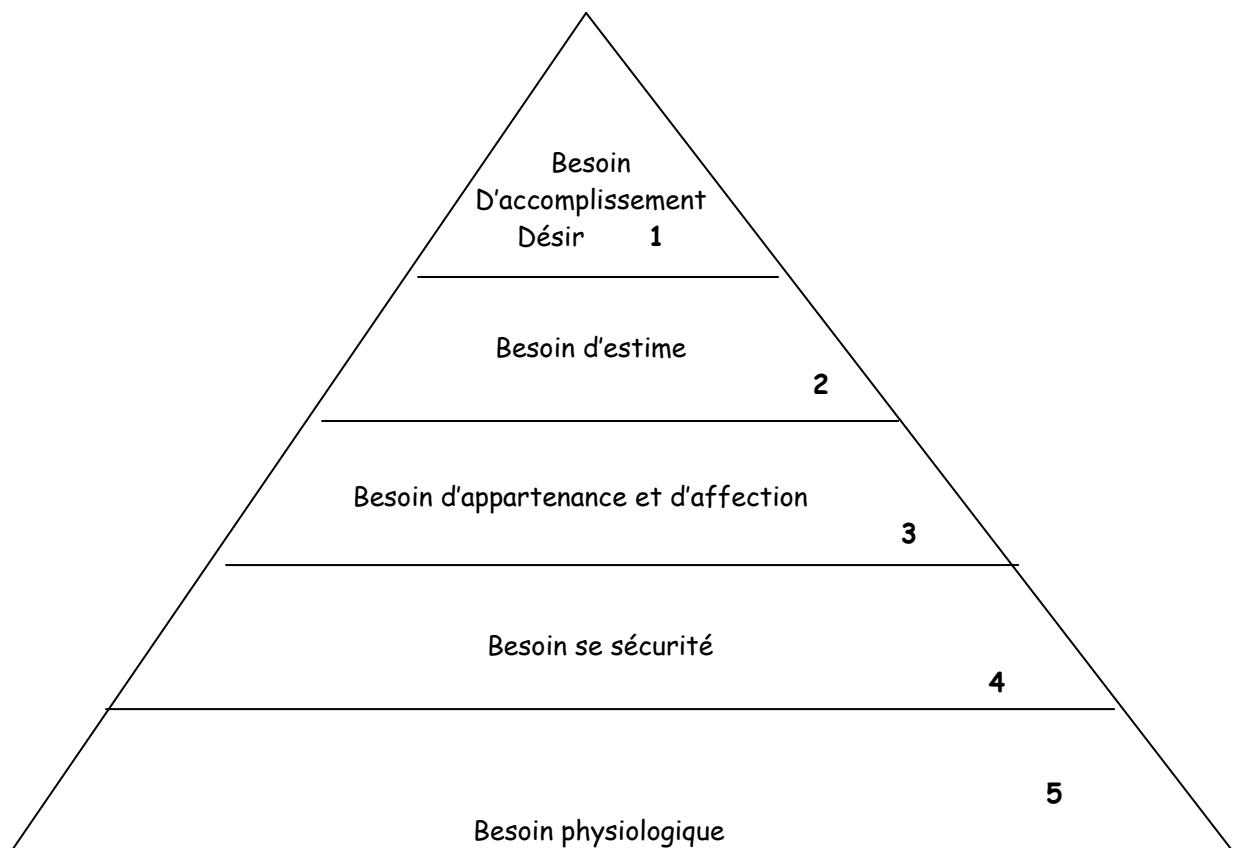
- Les principaux concurrents, leurs marques, leurs caractéristiques organisationnelles, leurs positions concurrentielles, part du marché et l'image de marque.
- Les produits et les gammes et au niveau de la demande sur l'évaluation des segments du marché, sur la répartition géographique et la saisonnalité des achats.

Classification des besoins

De nombreux auteurs ont cherché à classer de différentes catégories de besoins, cette classification propose des pistes pour expliquer la consommation d'un produit ou analyser la structure d'un marché, nous retiendrons deux classifications :

LA CLASSIFICATION DE MASLOW

La pyramide de Maslow est basée sur l'hypothèse d'une hiérarchie de besoin.



- 1 - Avoir faim, avoir soif ... relative à la santé, à la reproduction de l'espèce.
- 2 - Abri, protection physique et morale, besoin relatif à la sécurité, à la santé.
- 3 - Famille, amis.
- 4 - Prestige, réussite..., besoin de reconnaissance, d'être respecté, d'avoir un rang social.
- 5 - Maîtriser, comprendre, s'exprimer, se dépasser.., besoin de dépassement de soi, de valeur personnelle, de sentir la vie, de repousser ses limites.

A la fin des années trente, le psychologue André Muray a proposé une liste de 11 besoins.

Type de besoin	Exemple du besoin
- Besoin d'acquérir	- Posséder, avoir de la propriété...
- Besoin d'accomplissement	- Exercer une responsabilité, surmonter les obstacles
- Besoin d'exhibition	- Attirer l'attention, exciter, choquer.
- Besoin de dominance	- Influencer ou contrôler d'autre autrui, guider et diriger, organiser la vie d'un autre.
- Besoin de jeu	- Se divertir
- Besoin d'ordre	- Arranger, organiser, être précis...
- Besoin de reconnaissance	- Rechercher la distinction, le prestige social et les hommes.
- Besoin de référence	- Admire et suivre de son plein gré un supérieur, coopérer et servir.
- Besoin d'autonomie	- Rechercher la liberté et lutter pour son indépendance.
- Besoin d'agression	- Attaquer, accuser, blâmer, punir, tuer.

SEQUENCE N° 3 : LES MOTIVATIONS

Les motivations sont des pulsions poussant à l'achat et qui sont censés satisfaire un ou plusieurs besoins.

Lors d'un achat, notre choix guidé uniquement par des positifs (les motivations). Elle est guidée aussi par des négatifs (freins).

Motivations			Freins		
Force psychologique qui pousse à l'achat			Force psychologique qui empêche l'achat		
Type	objectifs	Exemples	Type	Objectifs	Exemples
Hédoniste	Ressentir du plaisir obtenir de la vie des plaisirs.	Sentiment d'attraction, pour les loisirs et la restauration.	Inhibition	Ne pas aller à l'encontre des valeurs morales.	Sentiment de culpabilité vis à vis de certaine gourmandise.
Oblatif	Etre important pour les autres, offrir et rendre service.		La peur	Difficulté réelle ou imaginaire relatif à l'emploi des produits	Sentiments de danger ou de manque d'assurance.
Auto expression	Apparaître tel que nous sommes où voudrions être.	Envie de s'habiller ou de se coiffer de certaine façon.			

SEQUENCE N° 4 : LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR

L'acte d'achat est l'aboutissement d'un processus propre à chaque individu. Comprendre le consommateur, connaître et analyser les mécanismes qui lui conduisent à l'achat final est tâche essentielle en marketing.

Les variables explicatives du comportement d'achat

1. La décision d'achat :

Elle résulte d'un certain nombre de variables individuelles et sociologiques qui permettent d'expliquer le comportement du consommateur.

a. Les variables individuels :

- **La personnalité :** elle permet de distinguer un individu dans son unité, sa singularité, sa permanence.
- **L'image de soi :** la possession de tel ou tel produit peut constituer un moyen d'exprimer sa personnalité et de s'auto exprimer (procéder un produit pour montrer aux autres qu'on souhaite donner au soi).
- **Les attitudes :** c'est la tendance de l'individu à évaluer d'une certaine façon un objet. Elle est composée :
 - croyance ou élément cognitif qui recouvre ce que la personne sait sur l'objet.
 - Sentiment ou élément affectif qui correspondent à ce que la personne pense de l'objet.
 - Prédilection ou élément cognitif qui indique ce que la personne est prête à faire pour se procurer l'objet.
 - L'expérience : le comportement de l'individu peut être influencé par ses expériences passées.

Une étude a montré qu'un client non satisfait est perdu dans 65 % des cas, et qu'un client satisfait renouvellera son achat à 98 % des cas.

- **Le style de vie :** le style de vie d'un individu est la résultante globale de son système de valeur, de ses aptitudes et activités et de son mode de consommation.

b. Les variables sociologiques :

Seules ne permettent pas d'expliquer le comportement d'achats puisque tout individu vit en relation avec d'autres individus.

- **Les groupes :** un groupe est formé de personnes qui partagent un certain nombre de valeurs et de valeurs communes, exemple : les amis, les collègues de travail, les associations.
- **La famille :** le comportement d'achats varie selon l'âge et la situation familiale.

Le cycle de vie familiale du consommateur se décompose en six étapes :

- jeune célibataire
- jeune couple sans enfant
- jeune couple avec enfant
- couple âgé sans enfant
- couple âgé avec enfant
- les vieux
- seules.

Le processus d'achat familial dépend de la répartition des rôles au sein de la famille ainsi que du produit.

- **La culture** : la culture est l'ensemble des croyances, des habitudes des communes à des personnes qui partagent un même héritage de valeur. De ce fait, la structure de consommation et le comportement d'achat sont différents selon les pays et les régions.
- **Les classes sociales** : les classes sociales sont les principales catégories de décomposition d'une société. Ils sont constitués de groupes homogènes de personnes et se structurant à partir de variables tel que : le niveau d'éducation, la formation, la profession, le revenu, le type et le lieu d'habitation.

Selon la classification de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques INSEE :

- a. Cadre supérieur, profession libérale, chef d'entreprise.
- b. Cadre moyen, commerçant, artisan.
- c. Ouvrier, employé.
- d. Economiquement faible actif.
- e. Economiquement faible inactif.

2. Les participants à la décision :

Dans une situation d'achat donné, plusieurs participants peuvent intervenir, ainsi on distingue généralement :

- L'inspirateur, qui est l'origine de l'achat du produit
- Le prescripteur, qui recommande ou ordonne l'acquisition du produit
- Le conseiller, qui guide l'acheteur (amis ou parent)
- Décideur, à qui revient la décision d'acheter
- L'acheteur, qui procède à l'acte d'achat proprement dit
- L'utilisateur ou consommateur.

3. Les différentes situations d'achats possible :

La longueur et la complexité du processus d'achat dépendent du type du produit acheté.

Type de bien acheté	Degré d'implication	Nature de l'achat	Besoins d'information	Degré de différenciation de marque	Nbre d'intervenant dans la décision
Banale	Faible	Routinier	Faible	Faible	Peu important
Anormale technique	Fort	Inhabituel	Fort	Fort	Important

4. Les étapes du processus de la décision d'achat :

• **Prise de conscience d'un besoin :**

Le besoin peut être exprimé en latent (caché) conscient ou inconscient. Dans tout les cas il se traduira par un état de tension que l'individu cherchera à faire disparaître.

• **Rechercher d'information :**

Plus le risque d'achat est important, plus le besoin d'information ne sera grand.

Les sources d'information peuvent ;

- Personnelle (famille, amis...)
- Commerciale (publicité, presse spécialisée, documentation)
- Lié à l'expérience.

• **Evaluation des différentes solutions possibles :**

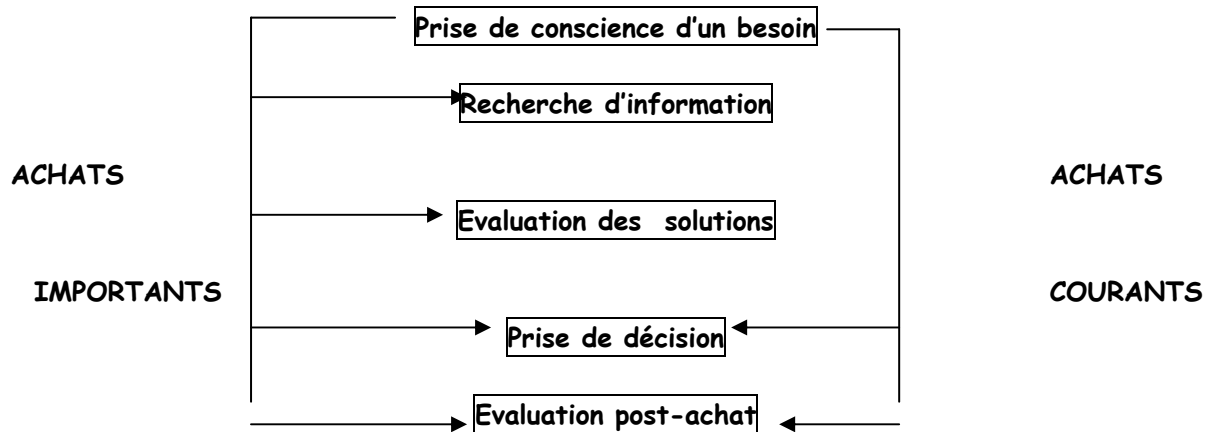
Avant d'arrêter définitivement sa décision, le consommateur devra faire le choix entre les différentes possibilités qui s'offre à lui.

• **Prise de décision :**

Une fois les différentes solutions possibles évaluées, le consommateur va arrêter définitivement en fonction : des facilités de paiement accordées, des services rendus, de la qualité de sa relation avec le vendeur.

- **Evaluation post-achat :**

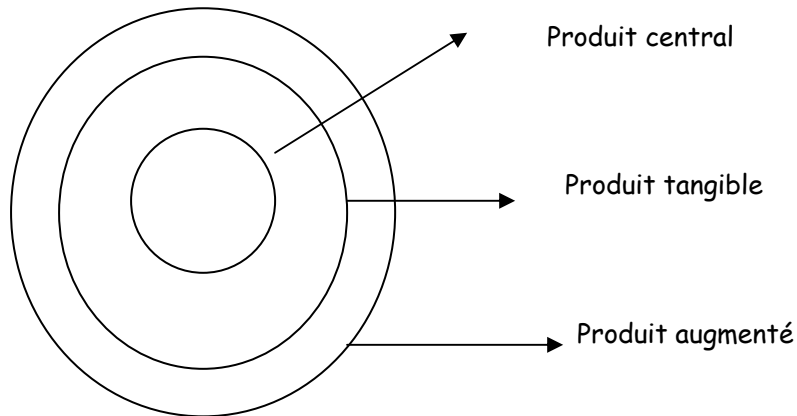
Après l'achat et la consommation (ou l'utilisation) le consommateur pourra éprouver soit un sentiment de satisfaction, soit un sentiment d'insatisfaction. Dans le premier cas : il sera amené à racheter le produit et à faire part de sa satisfaction à son entourage, dans le deuxième cas il ne rachètera pas le produit et n'hésitera pas à faire part de son mécontentement à son entourage.



CHAPITRE N°3: LA POLITIQUE DU PRODUIT

- **Définition d'un produit :**

C'est toute chose offerte sur le marché pour être remarquée acquise utilisée ou consommée et pouvant satisfaire un besoin. Cela inclut des objets physiques, les services, les endroits, les personnes, les organisations et les idées. On peut remplacer le mot produit par offre ou par ensemble d'avantage.



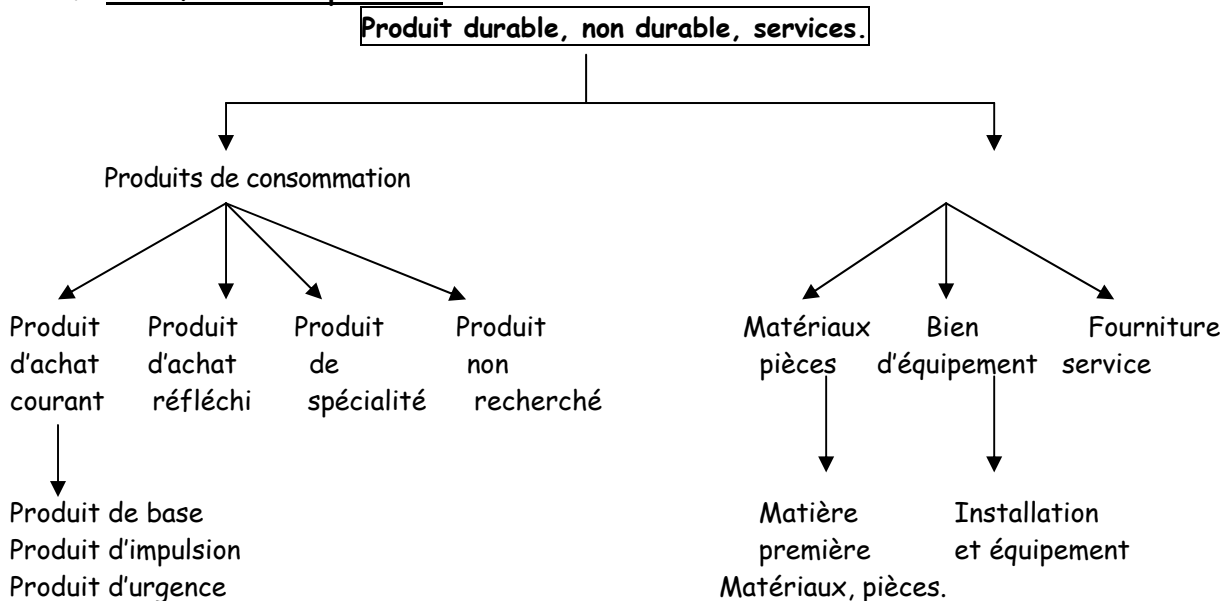
Un Marketer doit distinguer 3 niveaux de concept de produit : le niveau le plus fondamental c'est le produit central, c'est-à-dire que l'acheteur achète réellement car chaque produit est en réalité la concrétisation d'une solution à un problème (à l'usine, on fabrique des produits de beauté, mais en magasin on vend de l'espoir).

Le travail du Marketer est de découvrir le besoin qui se cache sous chaque produit et de vendre des avantages et non des caractéristiques.

Ensuite, le produit doit être rendu tangible pour l'acheteur c'est-à-dire ces objets physiques et ces services doivent avoir une certaine dimension, un degré de qualité, un style et un nom de marque.

Finalement, le responsable doit déterminer les services additionnels et les avantages qui accompagnent le produit augmenté. Exemple : IBM ne vendait pas uniquement un produit, mais vendait un système.

I. Classification du produit :



1. Produit de consommation :

La classification des produits de consommation se fait selon la façon dont les consommateurs achètent le produit, c'est-à-dire le temps et l'effort dépensé pour le choix du produit ou la marque.

a. Produit d'achat courant

Ce sont des achats immédiats et fréquents, et sont divisés en trois :

- **Produits de base** : achetés régulièrement et le consommateur fidèle peut les acheter rapidement.
- **Produits d'impulsion** : achetés sans planification ou effort de recherche, ils doivent être disponibles à tout les endroits, l'acheteur ne cherche pas généralement ces produits mais il peut céder à un besoin inhabituel ou peu fréquent.
- **Produits d'urgence** : achetés quand les besoins sont urgents. Exemple : les parapluies, il faut les placer dans plusieurs points de vente pour ne pas perdre des clients ou des ventes.

b. Produit d'achat réfléchi

Ce sont des produits que le client pour les acheter fait de la comparaison selon les dimensions telles que l'adaptation à ses besoins, qualité, prix, et style. Exemple : automobiles, électroménager, meubles...

Le Marketeur doit concevoir un programme de communication permettant une meilleure connaissance des marques, et il doit étudier la démarche de collecte d'information et aider les acheteurs à comprendre les attributs de ce type de produit.

c. Produit de spécialité

Ce sont des produits dont les caractéristiques sont uniques et/ou la marque si bien identifier qu'un groupe important d'acheteur et habituellement prêts à faire un effort d'achat spécial. Exemple : produit de luxe.

d. Produit non recherché

Le consommateur ne connaît pas l'existence de ce produit alors il ne s'y intéresse pas comme par exemple : le détecteur de fumée d'où d'un effort marketing important pour persuader l'acheteur.

2. Les produits industriels

a. Matériaux, matière première, pièce

Entre complètement dans le processus de fabrication, et ce sont surtout le prix, et la fiabilité du vendeur qui sont les facteurs d'achat les plus importantes.

b. Biens d'équipement

Ce sont les produits industriels qui entrent en partie dans les produits finis, la vente requiert une longue période de négociation et une force de vente de haut calibre (bien compétent).

c. Fournitures, services

Ça correspond aux produits d'achat courant, et les services sont assurés par les fournisseurs avec qui l'entreprise entretient des contacts personnels ou selon sa bonne réputation sur le marché.

II. L'identification du produit

Un produit peut être identifié par plusieurs éléments :

- La marque ;
- Le conditionnement / emballage (packaging) ;
- L'étiquette ;
- La stylisation.

Chacun de ces éléments a un rôle marketing fondamental, mais c'est essentiellement la cohérence entre ces attributs qui va dynamiser la réussite du produit : **on parle de mixe produit.**

A. La marque :

La marque est un signe matériel servant à distinguer le produit, objet ou service d'une entreprise. Le produit est donc tout d'abord identifié par sa marque qui peut prendre l'une des

formes suivantes : « noms patronymiques, pseudonymes, noms géographiques, dénominations arbitraires ou de fantaisie, formes caractéristiques du produit ou du conditionnement : caché, dessin, lettre, signe, combinaison ou disposition de couleurs, chiffres... »

- **Marque nominatif** : c'est la partie de la marque qui peut être vocalisée ou prononcée, Mercedes, Peugeot, Avon, Chevrolet...).
- **Marque figuratif** : c'est la partie de la marque reconnaissable, mais imprononçable c'est-à-dire symbole, dessin, couleur. Exemple : le cheval nominatif et figuratif.
- **Copyright** : c'est le droit légal de l'exclusivité de reproduire de publier ou de vendre le contenu et la forme d'un travail littéral musical ou artistique.

L'entreprise peut créer son nom elle-même, soit elle peut recourir à des intervenants externes comme des agences de publicité, des instituts de recherches, des spécialistes u graphisme.

1. La fonction de la marque :

A l'égard des clients, la marque qui figure sur un produit remplit trois fonctions principales : l'identification, la sécurisation, et la valorisation.

- **L'identification** : la fonction primaire de la marque consiste à permettre au client de retrouver facilement un produit qui lui a donné satisfaction.
- **La sécurisation** : au delà de cette facilité de redémarrage, la marque a pour fonction de rassurer le client en lui garantissant ou du moins en le laissant espérer une certaine constance (stabilité) des caractéristiques et de la qualité des produits vendus.
- **La valorisation** : enfin, la présence d'une marque sur un produit est susceptible d'ajouter de la valeur à ce produit aux yeux des clients.

2. Les différents types de la marque :

Quand le fabricant décide d'identifier le produit par une marque, trois possibilités s'offrent à lui :

- Le produit est lancé sous la marque du fabricant ;
- Le produit est vendu en masse de l'intermédiaire ou du concessionnaires ;
- Une partie est vendue sous la propre marque du fabricant, l'autre est vendu sous les noms des autres distributeurs.

a. Les marques de distributeurs

Les marques de distributeurs correspondent à des produits fabriqués par les grandes chaînes de distribution qui ont intégré des centres de production, ou qui sont sous-traités par les fabricants à coté de leurs marques propres.

Les marques de distributeurs qui ont pris un essor considérable au cours de ces dernières années, peuvent être classées en 3 catégories :

STATUT DE LA MARQUE	ROLE DE LA MARQUE	EXEMPLES
Marque drapeau	Le produit est présenté sans marque spécifique mais repérable à partir d'un signe distinctif de l'enseigne. Le distributeur communique sur la qualité.	Auchan
Marque propre	Nom différent de l'enseigne apposé par un distributeur sur un ou plusieurs produits auxquels il souhaite donner une identité commune.	Subway (Carrefour) Alias (paridoc) Forza (parsunic) St-michel (marks and spencer)
Marque enseigne	Les produits sont identiques par l'enseigne du distributeur qui engage ainsi son image de marque.	Carrefour
Produits génériques	Le produit est présenté sans marque, ni signe distinctif.	Produits économiques (Euromarché), produits élémentaires (Intermarché).

b. Les marques des services :

Elles sont choisies par les entreprises de services : AVIS, RAM BMCE,...

c Les marques de producteur :

Les produits sont commercialisés sous une ou plusieurs marques.

Statut de la marque	Rôle de la marque	Exemples
Marque produit	Chaque produit est commercialisé sous une marque spécifique. Il bénéficie d'une communication personnelle.	Les lessives Procter & Gamble : Ariel, Tide, Bonux.
Marque gamme	L'entreprise commercialise des produits autour d'un même marché. La communication est fondée sur une promesse identique, à partir de l'image de l'entreprise.	Sony (caméscope, TV) "vous en avez rêvé, Sony l'a fait ».
Marque ombrelle	Les produits sont différents, sur des marchés différents. La communication est personnelle mais reprend l'image de l'entreprise.	Thomson : TV, réfrigérateurs, machines à laver...
Marque caution	Chaque marque profite de l'image de la marque globale qui fédère l'ensemble. Chaque produit a une vie autonome.	La marque DANONE regroupe les marques Danette, Dan'up, Danino.
Marque globale	L'entreprise exerce une activité mondiale est profite de la notoriété ainsi acquise auprès du public.	Coca-cola regroupe les produits Coca-cola, Sprite....

B. Le conditionnement et l'emballage :

1. Définitions :

- **Conditionnement (packaging) :** protection du produit en vue de sa présentation à la vente (boîtes, flacons, tubes...). Le conditionnement permet au consommateur de reconnaître le produit (forme, matière, couleur, présentation, texte informatif...).
- **Emballage :** protection du produit en vue du transport, stockage et parfois de la vente (caisse en carton qui se transforme en présentoir, con, tainer, fût, etc....).

2. Les niveaux de l'emballage :

Niveaux	Caractéristiques	Exemples
Emballage primaire	En contact avec le produit et donc lié à la fonction de conservation du produit.	La bouteille plastique.
Emballage secondaire	Assure le regroupement des emballages primaires.	Le pack de 6 bouteilles plastiques tenues par un film thermo-retractable.
Emballage tertiaire	Permet le transport et le stockage.	La palette formée de packs de 6 bouteilles plastiques tenues par un film thermo-retractable.

1. Les fonctions du conditionnement :

- **Les fonctions physiques du conditionnement :** (par rapport à l'environnement) :

Le conditionnement doit assurer :

- La protection du produit contre la pollution, la lumière, l'humidité, la chaleur...
- La protection de l'environnement : être écologique, non polluant et puis retraitable.
- La distribution du produit ; faciliter le transport, la manutention le stockage...

- **Les fonctions commerciales du conditionnement :**

Elles peuvent être placées sous plusieurs rubriques qu'elles transforment le packaging en vendeur muet.

- **Les fonctions d'alerte (ou d'impact visuelle) :**

Pour avoir une chance d'être acheté par un consommateur, un produit doit être vu et repéré au milieu des centaines de produits qui occupent **les linéaires**, c'est pourquoi, par sa forme, son graphisme, etc. Un packaging doit être capable d'attirer les regards des clients.

▪ **Les fonctions d'attributs (ou de reconnaissance) :**

Elles ont pour fonction de permettre au client de rattacher immédiatement produit à la catégorie à laquelle il appartient ou dans laquelle on souhaite le positionner.

▪ **Les fonctions d'informations :**

Le packaging peut être aussi un vecteur d'informations pour les consommateurs. C'est à ces fonctions qui correspondent les modes d'emploi, les conseils d'utilisation, les indications sur les dates limites de consommation et les composants du produit.

C. L'étiquette :

C'est la carte d'identité du produit (C.I.P.). Elle se présente sous forme d'une fiche de communication contenant :

Un ensemble de mentions obligatoires ou non figurants sur les conditionnements. Elle permet d'informer le consommateur sur les produits, de comparer les produits.

▪ **Les mentions obligatoires :**

- Nom du produit ;
- Nom et adresse du fabricant ;
- Pays d'origine ;
- Compositions ;
- Quantité du produit ;
- Date limite d'utilisation ;
- Danger relatif à l'utilisation du produit (unirant).

▪ **Les mentions facultatives :**

- L'information nutritionnelle (les vitamines, les protéines,...) ;
- Terme qualifiant tels que : naturel, pure, à l'ancienne,... ;
- Signe de qualité, label, normes ;
- Information consommateur : mode d'emploi, promotion,...

D. La stylistique / design :

C'est l'ensemble des techniques permettant d'adapter la forme, les couleurs, à l'image d'un produit au goût et aux attentes des consommateurs.

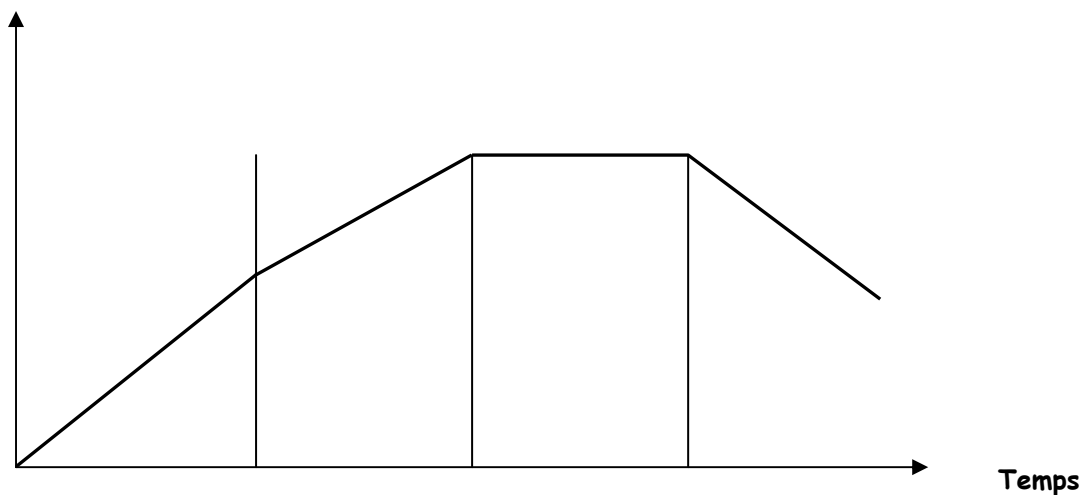
Elle intervient dans la conception du produit (forme, volume en accord avec le style de vie, de l'environnement et les besoins de l'utilisateur, dans emballage et le conditionnement (habillage des corps des produits), et finalement dans la construction de l'identité visuelle de l'entreprise (logistique, graphisme des documents externes,...).

III. L'action sur le produit :

1. Le cycle de vie du produit :

La vie d'un produit se compose de quatre phases tel un individu, pendant lesquelles le produit va apparaître, grandir, mûrir et disparaître. A chaque phase correspond des caractéristiques commerciales de production et financières :

Vente en quantité



1. Lancement

2. Croissance

3. Maturité

4. Déclin

N°	Phases	Caractéristiques commerciales	Caractéristiques de production	Caractéristiques financières
1	Lancement	Le produit est nouveau sur le marché, le niveau des ventes est encore un peu important. L'entreprise doit faire connaître le produit.	Les coûts de production, de distribution et de communication sont élevés ; l'entreprise doit apprendre à fabriquer le produit.	Les besoins de trésorerie ne sont pas couverts par le produit bien que le prix soit élevé.
2	Croissance	Des concurrents se présentent sur le marché ; l'entreprise doit travailler à la fidélisation de ses clients.	Les coûts de production et de distribution commencent à diminuer, ce qui facilite la baisse du prix de vente rendue indispensable par la concurrence.	Les bénéfices augmentent.
3	Maturité	Les ventes du produit atteignent le maximum. Après les campagnes de publicité destinée à faire connaître le marché, la promotion des ventes tente de fidéliser les consommateurs afin de stabiliser la part de marché.	Le produit subit quelques modifications technologiques ou de stylistique afin de fidéliser les consommateurs. Les coûts de production remontent.	Les profits réalisés sont au maximum.
4	Déclin	Les ventes diminuent, l'entreprise doit faire un choix. Elle peut décider de lancer une dernière campagne de promotion avant de se retirer du marché. Elle peut aussi relancer le produit en le modifiant.	Si l'entreprise décide d'abandonner le produit, les coûts diminuent (les productions sont amortis). En revanche, si elle décide de relancer le produit, les coûts de production vont à nouveau augmenter.	Les profits diminuent.

Toutes fois, tous les produits n'ont pas le même cycle de vie, selon la nature du produit et la catégorie de besoin auquel elle répond.

Son cycle de vie sera plus ou moins long, exemple : les gadgets ont un cycle de vie très bref dans le temps.

La courbe de vie d'un produit est précédée d'une phase de recherche et peut se prolonger par une phase de relance. Chacune des phases de la vie du produit est caractérisée par des éléments de marketing spécifiques.

Phases	Recherche mise au point (test)	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin	Relance éventuelle
PRODUIT	Définition des caractéristiques en fonction du positionnement (tests).	Gamme restreinte. Qualité. Faire essayer le produit.	Elargissement de la gamme. Développement de la notoriété.	Modification pour segmentation du marché. Préparer produits successeurs.	Pas de modification Recherche de spécialisation.	Aménagement du produit : composition conditionnement.
Prix	Phase de définition du prix (tests).	Ecrémage : prix élevé ou Pénétration : prix bas.	Prix en baisse. Elargissement de la gamme et volume des ventes.	Prix en baisse. Lutter contre la concurrence.	Promotion. Le prix devient l'élément déterminant.	Reprise du prix en fonction de la reprise du marché.
Distribution	Phase de définition de canaux de distribution (marché-tests).	Mise en place du produit. Distribution sélective.	Présence du produit sur tous les canaux possibles.	Sélectionner les canaux en fonction de la segmentation.	Eliminer les canaux les moins rentables.	Recherche de nouveaux canaux en relation avec la nouvelle image.
Communication	Phase de définition axe thèmes médias (tests).	Publicité d'information. Promotion d'essai (coût élevé).	Publicité de notoriété. Promotion d'entretien.	Publicité d'entretien relayée par promotion.	Action de promotion (prix).	Publicité pour relance du produit.

2. La gestion de la gamme :

La gamme est constituée de l'ensemble des produits proposés par l'entreprise.

Chaque produit se voit attribuer au sein de la gamme une place précise qui lui confère des objectifs commerciaux spécifiques.

- **La largeur de la gamme :** est composée du nombre de produit différent - ou lignes - proposés par l'entreprise.

Exemple : de Renault : R5, R11, R12, R19, R21...

- **La profondeur de la gamme :** est le nombre de modèles distincts que comprend chaque ligne.

Exemple : de Renault : R19, R19 GTL, R19 TS, R19 GTS... avec des versions 3 ou 5.

- **La longueur de la gamme** : se définit à partir de sa largeur et sa profondeur. Lorsque le nombre de modèles est identique dans chaque famille, la longueur est égale à la largeur multipliée par la profondeur.

Les produits de la gamme dont le prix est le moins élevé (bas de gamme ou entrée de gamme) ont pour objectifs d'attirer les consommateurs de façon indifférenciée et de leur faire découvrir les autres produits. Le haut de gamme, quant à lui, est constitué des produits les plus perfectionnés, au prix les plus élevés. Les consommateurs ciblés sont moins nombreux mais ils ont tous une caractéristique commune : ils sont sensibles à ces produits et ont les moyens de les acquérir.

Selon son positionnement sur le marché et le nombre de segments auxquels l'entreprise s'adresse, la gamme des produits est plu ou moins longue.

	Avantages	Inconvénients	Exemples
GAMME COURTE	L'entreprise connaît parfaitement son marché. Elle concerne ses efforts sur quelques produits et maîtrise mieux ses coûts (de production et de communication). Elle construit une image de marque plus facile à gérer et éviter ainsi les erreurs de positionnement.	Elle s'adresse à un nombre limité de segments. La dispersion des risques étant très limitée, l'entreprise ne peut se permettre aucune erreur de communication et/ou de positionnement. Le choix reste très limité pour les consommateurs.	La longueur de la gamme JAGUAR est de neuf. Elle est constituée de six familles, seules les trois premières familles proposent différents modèles : S-TYPE : 3.0 V6 4.0 V8 BA XJ-8 : 3.2 Pack 4.0 Pack Sovereign : 3.2 V8 4.0 V8 XJR XKR XK8
GAMME LONGUE	Elle vise plusieurs segments à la fois et disperse les risques d'échec entre les différentes lignes de produits.	Elle demande de gros investissements en communication afin de clarifier auprès des consommateurs de positionnement de chaque produit. La connaissance des produits pour la force de vente est parfois difficile.	La longueur de la gamme Renault est de plus de 200. Elle est constituée de plus de 15 familles de produits (Twingo, Kangoo, Clio, Mégane, Scénic...) dont chacune propose plusieurs modèles différents.

- **La gestion stratégique de la gamme** :

L'entreprise gère sa gamme de produits en déterminant des objectifs commerciaux précis à certaines familles ainsi que la place de chaque famille au sein de la gamme.

Différents objectifs sont attribués à certaines familles afin d'assurer l'équilibre de la gamme :

	CARACTERISTIQUES
Produits leaders	Ils réalisent une grosse partie du chiffre d'affaires et des bénéfices de l'entreprise. Elle crée sa gamme autour de ces produits vedettes.
Produits d'appel ou Produits d'attraction	Leur prix est attractif, ils ont pour objet d'attirer le consommateur et de faire vendre les autres produits.
Produits qui préparent l'avenir	Ils ont pour principal objectif le remplacement à terme des produits leaders.
Produits régulateurs	Leurs ventes sont équilibrées, quelle que soit la conjoncture. Ils absorbent une partie des frais fixes.
Produits tactiques	Ils sont lancés sur le marché pour répondre à la concurrence.

ATTENTION :

La composition d'une gamme doit permettre une complémentarité, une synergie entre les produits. Il faut éviter absolument les risques de cannibalisation, préjudiciables à chaque produit et à l'ensemble de la gamme.

Exemple : la Peugeot 206 a un effet de cannibalisation sur la 306.

3. La gestion du nouveau produit :

Est considéré comme nouveau en marketing, tout produit qui a donné lieu à une étude amont et une approche nouvelle du Mix.

Si elle est indispensable à la prospérité et même à la survie de l'entreprise, l'innovation - produit est aussi une opération difficile et coûteuse qui comporte toujours des risques d'échec. C'est pourquoi il convient de suivre, dans le processus d'innovation, une démarche rigoureuse qui comporte généralement cinq étapes principales :

- Recherches d'idées d'innovation
- Evaluation a priori et sélection des idées
- Développement du projet d'innovation
- Validation du projet
- Lancement.

Il existe trois approches du produit nouveau selon le « degré de nouveauté » qui est inclus :

a. **Les variantes du produit existant** permettant d'attirer de nouveaux segments, de rajeunir le produit, d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et du produit. L'innovation technique consiste le plus souvent en une amélioration du packaging au niveau de la forme, de la couleur...

b. **Les innovations dynamiques** utilisent des produits « anciens » et les adaptent en fonction des besoins nouveaux.

Exemple : cigarette mentholées, mini barils de lessive dite concentrée, mayonnaise en tube...

c. **Les innovations révolutionnaires**, à base se technologie nouvelle, créent ou comblent des besoins latents ou encore non exprimés par les consommateurs. Exemple : télévision, téléphone...

Le lancement d'un produit nouveau peut avoir une quadruple origine : le client, la concurrence, le distributeur, la naissance d'une nouveauté technologique.

- **Le client** comme source d'informations permet à l'entreprise de répondre mieux et plus vite aux besoins du marché grâce à l'étude des réclamations clientèle, rapports de la force de vente, statistiques du SAV...

- **La concurrence** : étudier son comportement d'innovation permet de réduire les risques et donc les coûts.
- **Le distributeur** peut sur le terrain observer les comportements et faire remonter les informations.
- **La nouveauté** technologique issue des chercheurs de l'entreprise.

La génération des idées innovatrices peut se faire par deux types de méthodes : les méthodes intuitives et les méthodes rationnelles.

a. Les méthodes intuitives :

Elles reposent sur la techniques du **brainstorming** qui recherche à travers des idées émises sans contraintes, des associations et des combinaisons entre ces idées ; et la technique de la **synergie** qui consiste à transposer le problème dans des univers différents mais présentant certaines analogies afin d'en étudier les réactions.

b. Les méthodes rationnelles :

Elles englobent l'analyse fonctionnelle où les clients sont interrogés sur les problèmes rencontrés, l'**analyse des caractéristiques** où l'on recherche l'amélioration des produits à travers des combinaisons différentes, et l'**analyse morphologique** qui consiste à identifier les dimensions importantes des problèmes afin d'y remédier.

Exemple d'information et de méthodes utilisées pour la mise au point de nouveaux produits :

Stade du processus	Objectifs	Informations marketing
Stratégie développement produit	Identifier « les niches » à atteindre.	Forces et faiblesses/ marché et produit.
Idee spontanée	Développer concepts.	Brainstorming.
Pla et évaluation	Séparer bonnes des mauvaises idées.	Tests, comparaisons des caractéristiques.
Analyse financière	Identifier futur du produit, ventes, résultats.	Etudes marketing, ratios financiers...
Développement	Créer prototype et tests laboratoire, clientèle.	Tests clients et laboratoire.
Test marketing	Tests produits et stratégie marketing sur échantillon.	Tests marketing, distribution.
Commercialisation	Positionnement et offre.	Répartition secteurs vente.

4. La stratégie de positionnement :

Le positionnement est défini comme « la conception d'un produit et de son marketing dans le but de lui donner une place déterminé dans l'esprit du consommateur » (Kotler & Dubois).

Le choix d'un positionnement est crucial pour assurer le succès d'un nouveau produit. Dans un marché encombré par des offres multiples, un positionnement efficace permet à une marque d'être perçus comme différente de ses concurrents et d'occuper une place unique dans l'esprit des consommateurs.

Le positionnement peut être défini à partir de caractéristiques symboliques (le cow-boy de Marlboro).

Un positionnement doit posséder quatre qualités :

- **Etre clair** : c'est simple à comprendre et donc mémorisable ;
- **Correspondre à des attentes** de la part des consommateurs- cibles ;
- **Etre crédibles** par rapport aux caractéristiques réelles du produit ;
- **Etre original** par rapport au positionnement des produits concurrents.

Le positionnement résulte de la place occupée par les concurrents sur le marché, des attentes des consommateurs et des principales qualités du produits (critères de fonctionnement, d'utilisation, économiques...). Il peut être visualisé sur des cartes perceptuelles :

CHAPITRE N° 4 : L'ANALYSE CONCURRENTIELLE

A - L'ANALYSE CLASSIQUE

L'école de Havard (LCAG)

LCAG : Learned, Christensen, Andreus, Guth

· Ce modèle a été mis au point par la Business School. Il repose sur l'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, sur l'analyse des opportunités et des menaces de l'environnement, sur la prise en compte des systèmes de valeurs des dirigeants de l'entreprise, sur la prise en compte des valeurs de l'environnement.

· Cette analyse doit déboucher sur le choix des activités de l'entreprise ainsi que sur le mode de développement de celle-ci.

· Avantages de cette méthode :

- la simplicité,
- elle fournit un cadre générale pour l'analyse stratégique.

· Inconvénients de la méthode :

- elle n'utilise pas d'outils spécifiques d'analyse stratégiques,
- l'aspect de la démarche d'analyse est un peu flou.

B - L'ANALYSE INDUSTRIELLE

1 - La première analyse de Michael PORTER

· PORTER a identifié ce que l'on peut appeler les 5 forces de la concurrence :

1. concurrents du secteur,
2. entrants potentiels,
3. fournisseurs,
4. substituts,
5. clients.

· Le principe de PORTER

" La masse totale de profit potentiel dans un secteur d'activité dépend de l'intensité des forces de la concurrence. "

Ce qui signifie que c'est la force concurrentielle la plus importante qui détermine le profit réel d'une branche. Lorsque l'on a identifié la force concurrentielle, lui faire face devient une priorité stratégique pour l'entreprise.

· Dans un même DAS, les entreprises n'ont pas toutes les mêmes comportements stratégiques : certaines adopteront la sous-traitance, d'autres intégreront la production, et, par rapport aux produits : spécialisation dans les produits de grande consommation ou spécialisation dans les produits haut de gamme.

Porter a essayé de constituer des groupes stratégiques.

· On peut regrouper des entreprises selon les stratégies qu'elles adoptent. Il est possible de distinguer des groupes stratégiques qui réunissent des entreprises d'un secteur qui suivent soit la même stratégie, soit une stratégie voisine...

· Les différents critères pris en compte pour qualifier les groupes stratégiques sont les suivants :

- le degré de spécialisation,
- le degré d'intégration,
- l'étendue de la gamme,
- l'image de marque,
- le choix des canaux de distribution,
- le niveau technologique,
- les niveaux des services,
- la stratégie des coûts choisis,
- la politique de prix de l'entreprise,

- la traçabilité du produit,
- les relations avec les concurrents, l'État, les groupes de pressions (association de consommateur).
- Cette identification de groupes stratégiques a permis de distinguer 2 niveaux de concurrence :
 - . Concurrence intra groupe : les entreprises ayant choisi la même stratégie. La différence des performances va se faire sur l'efficacité de la gestion.
 - . Concurrence intergroupe : c'est le fait que certaines entreprises veulent évoluer pour passer d'un groupe à un autre. Les mutations à l'intérieur d'un secteur résultent des manœuvres stratégiques des entreprises ainsi que des turbulences propres au secteur.
- Exemple avec le secteur automobile :
 - groupe A : Renault, PSA ;
 - groupe B : Ferrarri, Porsche, Lotus ;
 - groupe C : Lada ;
 - groupe D : rien.
- L'entreprise doit analyser ses forces et ses faiblesses pour ensuite les confronter aux données de la carte des groupes stratégiques afin de décider des manœuvres concurrentielles souhaitables :
 - la recherche d'une meilleure compétitivité dans son propre groupe,
 - l'évolution pour changer de groupe : aller d'un groupe à l'autre,
 - la sortie du secteur et la diversification dans une autre industrie.

2 - Les apports récents de PORTER

Centré autour de l'analyse de l'avantage concurrentiel. Il a identifié un principe de base : " L'avantage concurrentiel provient essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients."

Il a créé pour cela un véritable outil d'analyse de l'avantage concurrentiel qui s'appelle la chaîne de valeur

a) Définition de la chaîne de valeur

- Cette chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise.
- Porter a mis en relief 2 grands types d'activité : l'activité principale et l'activité de soutien :
- Activités principales
 1. La logistique interne (c'est la gestion des approvisionnements en amont de la production).
 2. La production (activités liées à la transformation de facteurs de production en produits finis).
 3. La logistique externe (activités liées à la distribution physique des produits finis).
 4. La commercialisation et la vente (activités de marketing ...).
 5. Les services (installation, formation, adaptation du produit, service après vente...).
- Activités de soutien
 1. L'approvisionnement (relatif à la fonction d'achat...).
 2. Le développement technologique (ensemble des activités qui visent à améliorer le produit et le processus de production).
 3. La gestion des ressources humaines (activités liées à la gestion du personnel).
 4. L'infrastructure de la firme (recouvre la direction générale, le service comptable, le service financier, le service juridique, les relations avec l'environnement extérieur, la gestion de la qualité, la gestion des systèmes d'information...).
- La mise en évidence des activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités créatrices de valeur génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

· Il existe des liaisons externes ou verticales entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses fournisseurs et de ses clients. Une entreprise peut améliorer son avantage concurrentiel en optimisant ses liaisons (: approche systémique).

b) L'avantage concurrentiel par les coûts et la chaîne de valeur

· Principe : L'idée de PORTER est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts si elle réalise ses activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui de ses concurrents.

· Porter a identifié 5 phases d'analyse des coûts :

1. Il faut déterminer la chaîne de valeur de l'entreprise ;
2. Il faut affecter les actifs de l'entreprise et les coûts de fonctionnement aux différentes activités créatrice de valeur ;
3. Il faut déterminer les facteurs d'évolution des coûts. Porter a répertorié 10 grands types de facteurs qui ont une incidence sur les coûts :
 - les économies d'échelles,
 - les effets d'apprentissage ou effets de diffusion,
 - le taux d'activité ou taux d'utilisation du potentiel de production,
 - la fluidité des liaisons à l'intérieur de l'entreprise,
 - les interconnexions dans l'entreprise : partage d'un même savoir faire,
 - l'intégration : plus une entreprise est intégrée, plus ses coûts sont faibles,
 - le calendrier : avantage sur les coûts soit en étant le premier sur le marché, soit en étant le dernier,
 - les mesures discrétionnaires d'actions sur les coûts (ex. : les relations privilégiées),
 - les facteurs institutionnels : le taux de syndicalisation, la réglementation des pouvoirs publics,
 - la localisation.
4. Évaluer les coûts des concurrents. Certaines entreprises ont recours au Benchmarking (: observer ce que font d'autres entreprises non concurrentes en général, avoir identifié leur propre chaîne de valeur, avoir déterminé les coûts de leurs concurrents).
Il est difficile d'avoir des informations sur ses concurrents. Il existe plusieurs méthodes pour obtenir des informations :
 - au travers des discussions avec des clients et fournisseurs,
 - dans des interviews, sur des documents écrits (mêmes comptables),
 - à travers la mise en place d'un système de veille (l'information peut être déformée)...
5. Élaborer une stratégie permettant d'acquérir un avantage par les coûts :
 - contrôler les facteurs d'évolution des coûts afin d'éviter une augmentation de ces coûts, voire, d'obtenir une réduction des coûts. On parle de " lean management ", c'est à dire de management au plus juste, et de " lean company ", c'est à dire d'entreprise au plus juste.
 - remodeler la chaîne de valeur en modifiant certains éléments de l'entreprise (ex. : mise en place d'un nouveau processus de production, adoption d'un nouveau circuit de distribution...).
 - il faut accompagner ce changement par différentes actions : formation du personnel, motivation du personnel, diffusion d'une culture d'entreprise, adoption de programmes formels de réduction de coût, recherche systématique de l'automatisation...

c) La différenciation et la chaîne de valeur

Selon PORTER "Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur".

· Avantages de la différenciation :

- vendre une quantité plus grande de produits,

- fidélisation de la clientèle,
- le surpris : vendre un produit plus élevé que le concurrent car les clients sont prêts à payer plus cher ;

La différenciation est intéressante pour l'entreprise si le surpris obtenu dépasse le coût supplémentaire de la différenciation.

· Étapes en matière de recherche d'avantage concurrentiel par la différenciation et la chaîne de valeur :

1. déterminer le véritable acheteur,
2. identifier la chaîne de valeur du client. Une entreprise peut créer de la valeur pour un client par une diminution des coûts pour le client, par une amélioration des services rendus...,
3. déterminer les critères d'achats des clients et leur hiérarchie. Il existe 2 types de critères :
 - critères d'utilisation : caractéristiques propres du produit, services annexes à la vente,
 - critères de signalisation : identifier la clientèle,
4. déterminer les caractéristiques uniques de la chaîne de valeur qui assurent une partie de l'avantage concurrentiel (qualité, délai de livraison, sécurité du produit, facilité d'emploi...),
5. calculer ou évaluer le coût de la différenciation,
6. prendre des mesures permettant de réussir durablement la différenciation :
 - accroître les sources de différenciation dans les chaînes de valeur,
 - approcher l'utilisation réelle du bien de l'usage prévu,
 - transformer le coût de la différenciation en avantage (améliorant le fonctionnement interne de l'entreprise, simplifiant le circuit de distribution...),
 - déceler des critères d'achat encore inconnu,
 - réagir rapidement au changement des critères d'achat des clients ou des circuits de distribution,
7. évaluer la durabilité de la stratégie de différenciation retenue. Elle dépend de 3 critères :
 - la perception que les clients ont de la différenciation et de la valeur qu'elle leur apporte,
 - les possibilités d'imitation des concurrents,
 - la diversité des sources de différenciation.

3 - Les analyses des comportements stratégiques fondés sur l'étude de la technologie

Selon PORTER, la technologie est l'application concrète des connaissances scientifiques et techniques à la conception, à la mise au point et à la fabrication d'un produit.

La technologie que l'on incorpore dans un produit est différente de celle que l'on incorpore dans le processus de production d'un produit.

A - L'analyse d'Arthur D. Little (ADL)

· ADL a distingué 3 types de technologie :

- La technologie-clé, ou technologie essentielle : ce sont celles qui auront un impact majeur sur l'avantage concurrentiel. Ce sont des technologies que l'entreprise doit s'efforcer de maîtriser.
- La technologie de base : ce sont celles qui sont très répandues, qui ne sont plus un critère d'avantage concurrentiel. Toutes les entreprises les utilisent ou peuvent les utiliser.
- La technologie émergente : ce sont celles qui sont au stade de l'expérimentation mais qui semble offrir des perspectives intéressantes.

On peut parler du cycle de vie des technologies.

· La position stratégique d'une entreprise est déterminée à la fois par sa position technologique et par sa position concurrentielle :

· La position technologique d'une entreprise :

- elle découle sur les technologies-clés et les technologies émergentes,
- elle dépend des ressources humaines, des équipements, des moyens de protection de l'entreprise,
- elle dépend des partenaires noués.

· L'évaluation des positions concurrentielles :

- la part du marché,
- les canaux de distribution,
- l'accès préférentiel à certaines matières premières.

· Exemples de différents types de stratégie liés aux technologies :

· L'innovation : position technologique et position concurrentielle fortes : le risque pouvant être pris résulte dans les frais de recherche et développement non aboutis ;

· La rationalisation : position technologique favorable (ou faible) et position concurrentielle faible (ou favorable). Ex. : le groupe L'Oréal avec son implantation difficile au Japon ;

· Le joint-venture : position technologique forte et position concurrentielle faible ;

· La stratégie de suiveur...

B - L'analyse du SRI (Stanford Research Institute)

· Le SRI fait un travail de segmentation. Son but est de rechercher les marchés et les produits que fabriquent l'entreprise et les domaines où l'entreprise intervient. Il attribue automatiquement la technologie.

Il fait une analyse de portefeuille dont le BCG est à l'origine. Le SRI évoque la notion de portefeuille de technologie :

- identification des technologies employées par l'entreprise,
- technologies courantes, déterminantes, nouvelles,
- évaluation des facteurs d'importance de ces technologies et les facteurs de positionnement technologique.

· FIT : maîtriser les coûts, voire les réduire ; produire plus de valeurs, maintenir du potentiel de différenciation (ex. : la miniaturisation).

· FPT : ressources technologiques, capacité de recherche-développement, moyens suffisants pour investir, avancement des travaux...

En fonction du potentiel de différenciation et du niveau des barrières d'entrées on adopte une certaine attitude stratégique.

Ex. : il y a retrait lorsque le potentiel de différenciation est faible et lorsque le niveau des barrières d'entrées est faible...

C - L'analyse de PORTER

1 - Technologie et avantage concurrentiel

· Selon PORTER la technologie est présente dans toutes les activités créatrices de valeurs de l'entreprise et pas seulement dans les activités directement liées au produit (technologies liées à la fabrication et celles incorporées au produit).

Le rôle que joue la technologie apparaît à travers la chaîne de valeur.

2 - Les conditions de l'action du progrès technologique sur l'avantage concurrentiel

L'action du progrès technologique sur l'avantage concurrentiel repose sur 3 conditions :

1. l'avance technologique doit être durable : cela oblige les entreprises à maintenir leur effort de recherche d'innovation pour maintenir leur avance (il ne doit pas être facilement imité) ;

2. l'avance technologique doit procurer d'autres avantages dans d'autres domaines qui subsistent quand l'avance technologie disparaîtra ;
3. le progrès technologique doit améliorer la structure d'ensemble du secteur, le progrès doit contribuer à assainir le secteur.

3 - L'action du progrès technologique sur les 5 forces de la concurrence

· Les 5 forces de la concurrence sont :

- les concurrents directs,
- les clients,
- les fournisseurs,
- les entrants potentiels,
- les substituts.

· L'action du progrès technologique sur les 5 forces :

- peut accroître ou réduire les économies d'échelles dans les activités créatrices de valeur,
- peut élever les barrières à l'entrée d'un secteur,
- peut rendre plus facile une intégration en amont,
- peut entraîner le remplacement de certains produits par d'autres ; on porte la concurrence dans le domaine du substitut.

4 - La stratégie technologique de PORTER

· PORTER est le premier à avoir évoqué la notion de stratégie technologique.

La stratégie technologique " est la démarche qu'emprunte une entreprise pour développer et utiliser la technologie ".

· PORTER compte 3 séries de problème à régler :

1. le choix des technologies à développer : l'entreprise doit être en permanence attentive sur l'identification des domaines où il est possible de réduire les coûts ou de renforcer la différenciation ;
2. le choix entre la recherche d'une avance technologique importante ou d'un retard technologique délibéré : il est possible d'adopter une attitude de retard technologique délibéré pour éviter des coûts trop élevés en recherche et développement par exemple ;
3. le choix d'une position à prendre par rapport à l'octroi de licence d'exploitation : c'est une décision à risques ; elle contribue à diffuser sa propre technologie et à rendre compétent dans l'utilisation de notre propre technologie d'autres concurrents.

Cas d'octroi de licences d'exploitation :

- cet octroi permet de diffuser la technologie qui serait inaccessible pour l'entreprise,
- cela permet une normalisation rapide de la technologie,
- cela peut permettre un échange contre d'autres licences,
- cela entraîne la venue de bons concurrents,
- lorsque l'entreprise est dans l'incapacité financière ou humaine d'exploiter la technologie sur une grande échelle.

D - L'analyse de FOSTER : la prise en compte de l'évolution technologique

· Selon FOSTER les technologies ont une courbe de vie comme les produits. On peut essayer de faire une véritable gestion de la technologie dans l'entreprise. On parle de discontinuité technologique.

E - L'analyse des processus et des procédés (Michel MARCHESNAY)

CT : complexité technologique du produit. Technologie incorporée au produit.

TT : turbulence technologique : vitesse de modification technologie.

AT : Accessibilité Technologique : elle est fonction du degré de protection de la technologie, de l'importance de l'investissement initial et de la masse critique à atteindre (économies d'échelle à réaliser).

L'analyse qu'il a conduite lui a permis de dire que l'accessibilité technologique est favorable aux entreprises...

- La vente à perte ne concerne que le secteur de la distribution.

CHABITRE N° 5 : LA POILITIQUE DE DISTRIBUTION

Distribuer les produits c'est les amener au bon endroit, en quantité suffisants, avec le choix requis, au bon moment, et avec les services nécessaires à leur vente, à leur consommation, et le cas échéant, à leur entretien.

De ces exigences découle une multitude d'opérations, elles sont assumées par des individus et des organisations qui forment les différents circuits de distribution.

I. Les fonctions de la distribution :

Plusieurs termes doivent définis :

	Définition	Exemples
Canal	C'est l'ensemble des intermédiaires ayant la même spécialisation. Un canal se caractérise par sa longueur (nombre de stades de distribution).	Canal des GMS Canal de la vente par correspondance Canal des pharmacies...
Circuit	C'est l'ensemble des canaux de distribution empruntés par le produit pour aller du producteur au consommateur.	Le stylo BIC est vendu dans les GMS, dans les papeteries, tabac, en VPC, etc....
Réseau	C'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service entre les producteurs et le consommateur.	Le réseau RENAULT comprend plusieurs concessionnaires.
Filière	Ce sont les différents stades de la production et la distribution relatifs à un marché.	La filière du marché des fruits et légumes comprend : Les producteurs Les importateurs Les grossistes Les détaillants...

▪ **Les fonctions traditionnelles de distribution (fonction matérielle) :**

- L'achat au producteur et à l'importateur ;
- Le transport et la manutention des marchandises des lieux de production aux lieux de consommation ;
- Le fractionnement des quantités importantes fabriquées par le producteur en ensemble plus petit adapté au besoin du consommateur ;
- La mise en disposition des produits à la clientèle finale dans des points de vente ;
- Les stockages des produits ;
- Le financement des stocks et la prise en charge du risque sur stocks (le vol, le manque d'aération) ;
- Les tâches administratives diverses (la facturation, le contrôle de livraison).

La distribution doit donc résoudre des problèmes de lieu (acheminement entre les lieux de production et de consommation), de temps (dates de production différentes des dates de consommation), d'assortiment (choix des produits présents dans les lieux de vente), de quantité (distorsion entre quantités produites et quantités consommées).

La distribution assure 7 tâches principales qui révèlent de deux grandes fonctions :

▪ **La fonction de gros :**

Le commerce de gros regroupe toutes les entreprises dont l'activité principale est l'achat de marchandises en vue de leur revente à des détaillants, des industries, des commerçants, des institutions ou d'autres grossistes. Ainsi, il est possible de répartir des lots de produits achetés à bon prix, en plus petites quantités destinées à la vente.

▪ **La fonction de détail :**

Le commerce de détail comprend toutes les activités reliées à la vente de produits ou de services directement aux consommateurs pour leur usage personnel, familial ou domestique, mais pas pour usage commercial ou revente.

Les détaillants achètent en grandes quantités les articles destinés à répondre aux besoins des consommateurs, puis se chargent de les revendre à l'unité avec un certain profit.

Selon la longueur des canaux, ces fonctions sont plus ou moins intégrées.

1. Canal direct :

Producteur → **Consommateur**

Exemple :

Vente par correspondance et à distance

Vente à domicile

Vente dans les succursales du fabricant.

2. Canal court :

Producteur → **Détaillant** → **consommateur**

Exemple :

Vente directe du producteur au détaillant (produits régionaux)

Vente directe aux détaillants réalisant un chiffre d'affaires suffisant.

3. Canal long :

Producteur → **Grossiste** → **Détaillant** → **consommateur**

Exemple :

Commerce traditionnel (textiles, papeterie, cadeaux...).

4. Canal long associé :

Producteur → **Chaînes volontaires** → **Consommateur**

Grossiste + détaillant

Producteur → **Groupements d'achats de détaillants** → **Consommateur**

Producteur → **Réseau franchisé** → **Consommateur**

5. Canal intégré :

Producteur → **Centrale d'achats + réseau grandes distributions** → **consommateur**

Exemple :

Grands magasins, grandes chaînes de distribution...

▪ Les tâches principales de la distribution sont :

➤ **Transport** : ensemble des opérations de transport et de manutention.

- **Fractionnement** : chez le producteur, les marchandises sont produites en grandes quantités ; il convient de les fractionner pour qu'elles correspondent aux besoins de chaque client, grossiste, détaillant.
- **Assortiment** : réunir dans un même point de vente plusieurs modèles de produits nombreux et variés de manière à présenter un choix satisfaisant et adapté aux consommateurs. La constitution d'un assortiment implique un savoir-faire, c'est elle qui différencie les formes de distribution.
- **Conditionnement** : des opérations de conditionnement entre la production et la consommation peuvent être effectués par la distribution (thé, fruits et légumes, regroupement de produits différents etc.....).
- **Stockage** : c'est une mission essentielle car elle permet d'ajuster dans le temps la production et la consommation.
- **Financement** : les intérimaires assurent des risques financiers en achetant des produits et en les commercialisant.
- **Services** : certains produits sont directement liés à la vente (présentation des produits, promotion, PLV, conseil...) ; d'autres vont suivre la vente (livraison, installation, service après-vente).

II. Stratégies de distribution du producteur :

1. Critère de choix d'une stratégie de distribution :

▪ La conformité aux objectifs de l'entreprise :

Le choix d'une stratégie de distribution doit se faire en fonction des objectifs Marketing de l'entreprise (ex : part de marché, image des produits...). Certains de ces objectifs impliquent l'utilisation d'un type de circuit de distribution (ex : image haute gamme nécessite des intermédiaires sélectionnés). D'autres parts, la distribution est un des éléments du Mix du produit. Le choix des autres éléments du plan (produit, prix, communication) a une incidence sur le circuit de distribution et inversement (ex : un parfum luxueux, d'un prix élevé, devra être distribué en parfumerie et non en grandes surfaces).

▪ L'environnement de l'entreprise :

Le choix de la stratégie de distribution est fonction de certaines contraintes :

- **La nature et les caractéristiques du produit commercialisé** : certains biens impliquent une forme de distribution spécifique.
- **L'entreprise elle-même** : sa taille, sa capacité de production, ses moyens financiers, son pouvoir de négociation conditionne le recours à certains canaux de distribution.
- **La nature de la clientèle** : est ses exigences en matière de services, conseils, assistance jouent un rôle dans le choix de la stratégie de distribution.
- **La concurrence** : quelle est sa stratégie, faut-il imiter ou se différencier ?
- **Les contraintes diverses** : qui s'exercent sur l'entreprise dans les domaines politiques, juridiques, sociaux influencent également les choix de l'entreprises.

2. Les canaux de distribution :

a. Choix des canaux :

✱ **Avantages comparés des différents canaux :**

Longueur du canal	Exemples	Avantages	Inconvénients
<p><u>Canal direct ou ultracourt</u></p> <p>Producteur ↓ Consommateur</p>	<p>Vente directe du producteur au consommateur. (Ex : vente sur les marchés). Vente à domicile. Vente par correspondance.</p>	<p>Le producteur distribue lui-même le produit : pas d'intermédiaires à rémunérer. Excellente connaissance de la clientèle. Contrôle du marché.</p>	<p>Investissements importants (magasins, logistique). Mise en place d'une organisation commerciale.</p>
<p><u>Canal court</u></p> <p>Producteur ↓ Détaillant ↓ Consommateur</p>	<p>Hypermarché, GMS, franchise, concession. (vente en ligne sur Internet).</p>	<p>Assez bon contact avec la clientèle et le marché. Suppression de la marge du grossiste. Meilleure couverture géographique. Bon contrôle de l'action promotionnelle.</p>	<p>Recours à une force de vente. Risque de conflits entre producteurs et distributeurs. (ex : problème de référencement en grandes surfaces).</p>
<p><u>Canal long</u></p> <p>Producteur ↓ Grossiste ↓ Détaillant ↓ Consommateur</p>	<p>Commerçant indépendant traditionnel (ex : épicerie, quincaillerie). Commerçant associé lorsque le distributeur n'est pas de producteur. Distribution de certains produits (ex : boucherie).</p>	<p>Réduction de la taille de la force de vente. Bonne diffusion géographique. Frais de transport et de stockage minimisés.</p>	<p>Perte de contact avec la clientèle finale. Coûts de distribution élevés (nombreuses marges prélevées par les intermédiaires). Risque de conflits entre les intermédiaires.</p>

✱ **Critères de choix des canaux de distribution :**

L'efficacité. Elle dépend de :

- sa puissance, c'est-à-dire la possibilité de couvrir un territoire géographique plus ou moins important ;
- sa souplesse, c'est-à-dire la possibilité de modifier facilement le mode de distribution ;
- les fonctions remplies par les intermédiaires, notamment les distributeurs, leurs compétences et leurs motivations à mettre en œuvre la politique de distribution choisie ;
- la maîtrise et le contrôle possible du canal ainsi que les risques éventuels de conflits entre intermédiaires et producteurs.

La rentabilité. Pour chaque canal, il faut comparer le service escompté et le coût correspondant (c'est-à-dire la marge prélevée par l'intermédiaire) et chiffrer, en fonction du volume des ventes prévu, le coût total du réseau de distribution qui sera mis en place.

b. Choix des stratégies :

Plusieurs stratégies sont applicables :

Stratégies	Caractéristiques	Limites	Exemples
Distribution intensive	<ul style="list-style-type: none"> - Consiste à distribuer les produits dans un maximum de points de vente. - Bien adapté aux produit de grande consommation. - Permet de couvrir un large secteur géographique, de conquérir de fortes parts de marché, de faire connaître le produit rapidement, d'augmenter le CA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûte cher. - Exige que l'entreprise soit capable de fournir de grandes quantités dans des délais très courts. - Nécessite une importance politique de communication afin d'écouler de nombreuses unités. - Accès difficile pour les PME et les entreprises artisanales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lessives, produits d'entretien, épicerie.
Distribution sélective	<ul style="list-style-type: none"> - Le producteur limite le nombre de points de vente où ses produits seront distribués à un ensemble de distributeurs ayant des caractéristiques communes. - Les points de vente sont sélectionnés selon des critères de taille mais aussi d'accueil, de compétence, de conseils et de services proposés à la clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diminue les coûts de distribution pour le producteur, permet un contrôle qualitatif des points de vente, mais la couverture du marché reste limitée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentifrices vendus en pharmacie. - Produits cosmétiques en parfumerie.
Distribution exclusive	<ul style="list-style-type: none"> - Le producteur choisit quelques distributeurs ayant l'exclusivité géographique de la distribution sur un secteur donné. Permet de créer, de développer et de renforcer une image de marque. Permet un excellent contrôle de la commercialisation (aspect qualitatif), un investissement allégé pour le producteur (effectif de la force de vente limité, frais de transport et de logistique réduits). 	<ul style="list-style-type: none"> - N'assure qu'une faible couverture du marché en raison du petit nombre de points de vente sélectionnés source de difficultés de recrutement et de contrôle des distributeurs. Soumise à des contraintes (ex : lois sur les ententes, le refus de vente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Montres Cartier, parfums Guerlain, argenterie Christofle ou réseau de concessionnaires (ex : Renault) ou de franchisés (ex : Benetton).

c. Organisation et gestion du réseau :

* Le choix du réseau :

Choisir un réseau de distribution, c'est avant tout déterminer le type de contrat qui liera le producteur au distributeur ; afin d'éviter tout conflit qui pourrait surgir ultérieurement. Il est donc prudent de rédiger u contrat prévoyant rigoureusement les engagements réciproques.

* La gestion du réseau :

La gestion du réseau s'oriente vers trois axes :

La mise en place d'un partenariat avec les membres du réseau : plusieurs moyens sont utilisables : concours, cadeaux, formation. Cette relation permettra de prévenir des conflits qui pourraient survenir, en créant un esprit de cohésion.

La gestion des conflits :

- Les conflits entre producteurs et distributeurs qui naissent à propos des conditions de prix, de référencement (présence et place des produits en linéaire), ou le respect des obligations réciproques et chacun (livraison, SAV non satisfaisant, mauvaise application de la politique promotionnelle du distributeur).

- Les conflits entre distributeurs concurrents : exemple lorsque les conditions de prix sont différenciés, des litiges peuvent apparaître. Dans ce cas la création de lignes ou de marques spécifiques à certains types de points de vente permet de les limiter.

L'évaluation et le contrôle des performances du réseau : il convient de mesurer la qualité du service rendu au client, la fiabilité des délais de livraison, le CA réalisé, sa progression par type de clientèle et par produit.

Tout distributeur inefficace doit être éliminé du réseau.

III. Stratégie de distribution du distributeur :

1. Objectifs et contraintes du distributeur :

a. Objectifs :

L'objectif essentiel du distributeur est de vendre, mais également d'accroître sa rentabilité, de développer sa clientèle et la fidéliser.

b. Contraintes :

Le distributeur devra tenir compte de certains facteurs :

- **Juridiques :** législation sur les ententes, les abus de position dominante, les pratiques discriminatoires, la réglementation des prix, la protection du consommateur...

- **Techniques :** en particulier logistiques (ex : organisation des livraisons) ;

- **Les attentes de la clientèle :** typologie de la fréquentation des points de vente, évolution de leurs besoins ;

- **Du type du produit distribué :** de consommation courante ou bien anale ;

- **De la concurrence :** biens et services proposés, place occupée dans l'esprit du consommateur.

2. Les choix stratégiques du distributeur :

Différents options sont possibles.

- **Le positionnement des enseignes :** face à une concurrence accrue, à une multiplication des enseignes et des formules de vente, il est devenu indispensable pour tout distributeur d'adopter un positionnement spécifique.

Plusieurs possibilités de positionnement peuvent être retenus :

- Par les prix (ex : prix très bas),

- Par les services offerts (ex : cartes privatives type Alfaiz - livraison à domicile - heures d'ouvertures : 9h - 22h, 7/7) ;

- Par la qualité des produits offerts,

- Par l'assortiment (très étroit ou large).

Ce positionnement doit être présent dans la communication de l'enseigne (ex : « Marjane, j'y vais gagner ! »)

- **La segmentation :** devant l'éclatement et le morcellement des attentes de la clientèle, certains distributeurs choisissent de répondre par une offre différenciée, soit dans des points de vente différents (ex : chaussures au Derby et le Soldeur), soit dans un même lieu de vente (ex : Yves Rocher).

- **La spécialisation ou la diversification :** certains distributeurs choisissent de se spécialiser sur un créneau, voir une niche étroite où ils bénéficient d'un avantage concurrentiel. D'autres au contraire, se diversifient tant dans les produits ou services proposés, que dans les formes de

vente. Cette diversification permet de répartir les risques financiers et commerciaux sur un plus grand nombre d'activités.

- **L'intégration** : des distributeurs élargissent leur domaine industriel, en investissant dans l'investissement dans la fabrication de certains produits qu'ils commercialisent sous leurs marques propres. Ils procèdent ainsi à une intégration verticale en amont afin de mieux contrôler la filière des produits, en particulier le coût de revient et la qualité. Cette stratégie nécessite des capitaux importants.

IV. Evolution de la fonction de distribution :

▪ La distribution a un rôle d'interface entre les producteurs et les consommateurs, les activités assurées sont les suivantes :

- Informer le consommateur sur le produit et leur caractéristique ;
- Faire remonter un flux d'information du consommateur vers le producteur ;
- Participer aux opérations promotionnelles ou publicitaires ;
- Offrir des services au consommateur accompagnant ou facilitant l'achat et l'utilisation du produit (SAV, livraison, préparation...)

▪ La fonction de distribution a évolué par :

- Rationalisation de la distribution physique du produit (appelé logistique) par l'utilisation des robots de manutentions, et par l'évolution du conditionnement ;
- Gestion du point de vente : recourt à l'informatique et utilisation des techniques de merchandising ;
- Offrir de nouveaux services au consommateur : financement (crédit, livraison et conseil).

▪ Face à l'intensification de la concurrence, marquée par une forte concentration des points de vente, l'apparition et le développement de nouvelles formes de commerce, le déclin des formes de commerce traditionnelles et face au contexte de crise et de baisse de marge, distributeurs et producteurs ont développé un partenariat commercial qui peut prendre plusieurs formes. Cette coopération s'oriente aujourd'hui vers deux types de démarche : le trade marketing et l'ECR (« efficient consumer response » ou « réponse efficace au consommateur »).

Le trade marketing :

Né aux Etats - Unis, le trade marketing, état d'esprit plus que technique, consiste pour l'industriel à développer des relations positives et profitables aux deux parties avec les distributeurs. Selon P. Kotler, le « trade marketing mix » ou « BLIMP » comprend cinq composantes :

Nature de la composante	Domaine d'action concerné par le trade marketing
λ Marque brand	λ Logistique et développement de marques de distributeurs, spécifiques à l'enseigne.
λ Logistique	λ Réduction des délais entre sortie d'usine et prise en main par le consommateur. λ Allégement des stocks.
λ Information	λ EDI (échange de données par informatique) afin de diminuer les coûts et les délais.
λ Marchandisage	λ Mise en place de nouvelles implantations de rayons tenant compte des spécificités du point de vente.
λ Promotion	λ Opérations publicitaires et promotionnelles communes afin de dynamiser les ventes.

Une démarche trade marketing est généralement spécifique à chaque enseigne, chacune ayant des besoins et un positionnement différent.

Les opérations de trade marketing sont aujourd'hui moins massives, plus ciblées (ex : utilisation du géomarketing) et recherchent une véritable synergie entre les produits mis en valeur et l'enseigne partenaire.

PARTIE II

LE PLAN STRATEGIE MARKETING

CHABITRE N°1 : LES MODELES D'ANALUSE STRATEGIQUE

A) La Matrice du Boston Consulting Group (matrice BCG)

1) Historique

La plus ancienne et la plus connue des méthodes d'analyse de portefeuille d'activités, la matrice BCG fut imaginée par un cabinet de consultants, le Boston Consulting Group, à la fin des années 60.

2) Principe de fonctionnement

La matrice BCG est construite autour de 2 critères : le taux de croissance du marché et la part de marché relative.

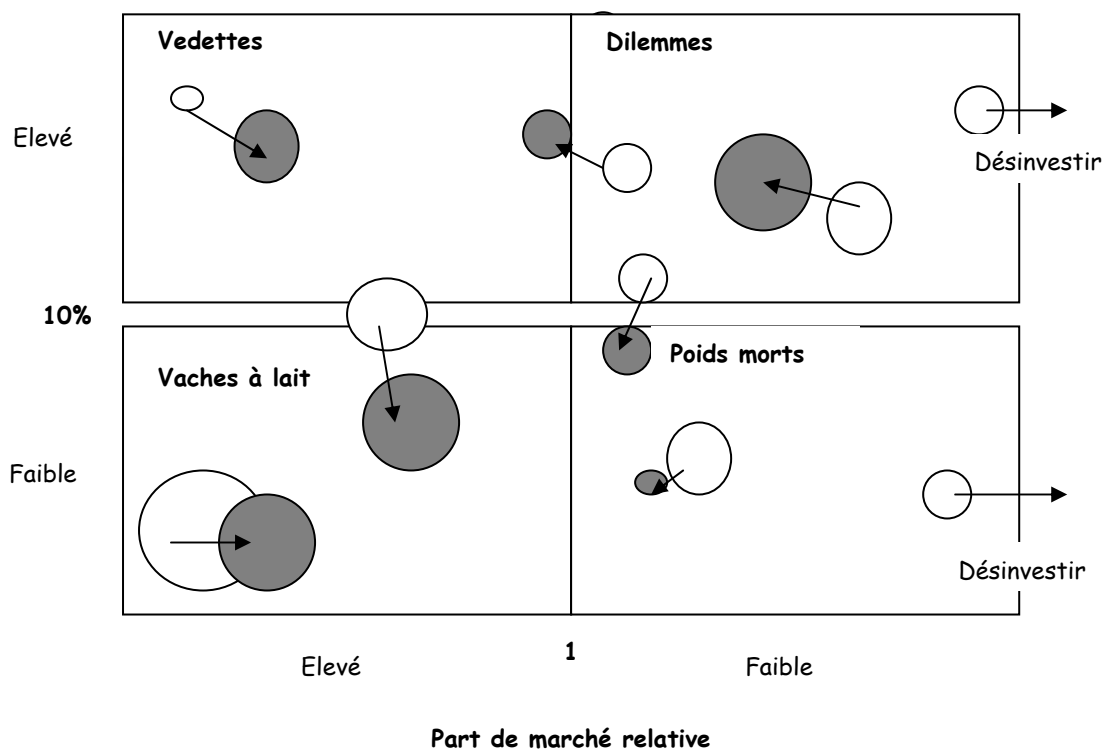
- ✓ Le taux de croissance du marché permet de juger du dynamisme de l'activité ;
- ✓ La part de marché relative obtenue en faisant le rapport des ventes de l'entreprise sur celles du concurrent le plus fort (ou de la moyenne de celles de l'ensemble des concurrents) donne une idée de la position concurrentielle de l'entreprise.

Pour simplifier l'utilisation de la matrice, il est d'usage courant de prendre comme repère un taux de croissance de 10%, au-delà le dynamisme du marché est élevé, en deçà il est faible. De même, il est fréquent de qualifier de faible la position concurrentielle de l'entreprise lorsque sa part de marché relative est inférieure à 1, et de forte quand elle est supérieure.

Pour améliorer la visualisation du portefeuille, on représente chaque DAS par un cercle dont le diamètre est proportionnel à la part du chiffre d'affaires annuel réalisé par l'entreprise sur ce domaine d'activité.

3) Représentation graphique et explication de la matrice BCG

Taux de croissance du segment
d'activité



Exemple de matrice BCG (Source : Le plan Marketing - VAN LATHEAM

Cette matrice fait apparaître quatre catégories de DAS différents :

- ✓ **Les activités « Vedettes » (ou « étoiles »)** sont à la base de la croissance de l'entreprise. Globalement, elles s'autofinancent. Elles créent, en effet beaucoup de liquidités mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.) pour faire face à l'augmentation de la demande et pour maintenir le statut de leader.
- ✓ **Les domaines « Vaches à lait »** contribuent aux bénéfices de l'entreprise. Du fait de la croissance faible du marché, les investissements nécessaires au maintien de la position de leader ne sont pas très élevés. Ces domaines fournissent donc des liquidités qui peuvent être utilisés pour financer d'autres DAS, et principalement les investissements de croissance et de diversification au profit des activités « dilemmes » et éventuellement des activités « stars » (si l'autofinancement de ces activités n'est pas suffisant).
- ✓ **Les activités « Poids Morts »** ne contribuent ni à la croissance, ni au bénéfice. Il faut, toute chose égale par ailleurs, abandonner ou maintenir sans investissement et s'interroger sur les raisons du déclin :

- Est-il dû à un déclin du marché ou à une concurrence plus forte et plus agressive ?

Il faut s'interroger également avant de l'abandonner :

- Faut-il le conserver pour des raisons d'image ?
- Faut-il le faire évoluer ?
- Faut-il le conserver au regard du volume, du CA,... ?

✓ **Les activités « Dilemmes »** contribuent à la croissance mais pas aux bénéfiques. Elles semblent prometteuses avec un potentiel de vente intéressant, bien que l'entreprise ne soit pas en bonne situation par rapport aux firmes en tête, vu sa faible part de marché relative. L'alternative est la suivante :

- Soit l'entreprise se désengage et abandonne le DAS ;
- Soit elle décide de se battre pour conquérir des parts de marché et ainsi augmenter sa rentabilité. Mais pour ce faire, elle a besoin de beaucoup de liquidités.

➡ Cette matrice permet non seulement l'évaluation de chaque DAS, mais aussi de porter un jugement sur l'équilibre d'ensemble des activités de l'entreprise et découvrir les manœuvres stratégiques les plus pertinentes pour améliorer la composition du portefeuille.

4) Diagnostic du portefeuille d'activités

a) Analyse statique

Cette analyse nous permet de dégager en somme, quatre exemples de déséquilibre :

✓ La concentration des activités dans le cadran « dilemmes » est souvent le fait d'une jeune entreprise, engagée dans des activités à fort potentiel de développement mais fortement consommatrices de ressources. Le manque de liquidités pour soutenir la croissance peut fragiliser sa constitution financière et compromettre sa survie à plus ou moins longue échéance.

➡ Concentrer les ressources rares sur un nombre limité d'activités pour maximiser les chances de construire une position forte devient dès lors la priorité stratégique ;

- ✓ Un portefeuille déséquilibré en faveur des activités « vedettes » rend l'entreprise vulnérable aux attaques de concurrents en lutte pour le leadership. Bien qu'offrant de bonnes perspectives de rentabilité à long terme, cette entreprise risque de ne pas disposer des liquidités nécessaires pour maintenir sa part de marché relative dans un environnement où la concurrence s'intensifie ;
- ✓ Un portefeuille concentré dans le cadran « vaches à lait » est très confortable à court terme car il offre une rentabilité élevée et dégagent d'importantes liquidités. Cependant, il est le signe d'un faible potentiel de croissance à long terme.

➡ La bonne santé actuelle de l'entreprise doit l'inciter à préparer l'avenir en recherchant de nouvelles activités dans des domaines à forte croissance ;

- ✓ La concentration des activités dans le cadran « poids morts » traduit l'absence de potentiel de croissance et de rentabilité à court et long terme.

➡ Souvent est préconisée dans ces conditions, la diversification où la recherche d'activités nouvelles est d'autant plus difficile que le temps est compté et que le niveau de ressources de l'entreprise est faible. C'est le cadran des entreprises en difficulté.

b) Analyse dynamique

A l'analyse statique, doit s'ajouter une analyse dynamique du portefeuille qui permet d'observer 2 trajectoires à succès et 2 trajectoires à échec. J.J.Lambin les définit comme suit :

- ✓ **La trajectoire de l'innovateur** : les ressources générées par les vaches à lait sont réinvesties en R&D. L'objectif est de mettre au point de nouveaux produits à fort avantage concurrentiel et qui se positionnent tout de suite en vedettes.
- ✓ **La trajectoire du suiveur** : les ressources générées par les vaches à lait sont investies dans des produits dilemmes - marché dominé par un leader bénéficiant d'un avantage concurrentiel. Les ressources servent à développer une démarche concurrentielle agressive ;
- ✓ **La trajectoire du désastre** : une activité vedette diminue sa part de marché relative en raison d'un investissement insuffisant ou d'une mauvaise analyse de l'évolution des attentes consommateurs et des facteurs clés de succès ;
- ✓ **La trajectoire de la médiocrité permanente** : les activités dilemmes restent problématiques ou rejoignent les poids morts.

5) Les limites de la matrice BCG

Parmi les limites de la matrice BCG, on distingue :

- ✓ L'avantage coût n'est pas le seul avantage stratégique que peut rechercher une entreprise ;
- ✓ La croissance n'est pas nécessairement le seul critère d'attractivité d'un marché ;
- ✓ La matrice BCG focalise l'attention sur le concurrent principal et donc peut camoufler les véritables menaces et opportunités de l'environnement concurrentiel ;
- ✓ Les autres limites de la matrice BCG tiennent aux présupposés théoriques (cycle de vie du produit, courbe d'expérience, relation part de marché-rentabilité) qui ont fait l'objet de nombreuses critiques ;

Jugée trop simpliste et réductrice, et pas assez qualitative, cette matrice fut donc abandonnée par le BCG ; dès la fin des années 70.

La prudence voudrait toutefois qu'on utilise conjointement avec d'autres outils d'analyse.

B)La Matrice Mac Kinsey

1) Historique

La matrice Mc Kinsey est née, dans les années 70, de la collaboration entre la société Mc Kinsey et la firme General Electric qui reprochait à l'approche Boston Consulting Group son simplisme dans l'évaluation des positions concurrentielles.

2) Principes de fonctionnement

Cet outil d'analyse multicritères repose sur des évaluations à la fois qualitatives et plus fines de la position concurrentielle et de l'attrait des activités.

Elle est construite autour de critères qui peuvent être modifiés en fonction de l'évolution des facteurs clés de succès sur un marché.

La matrice Mac Kinsey retient deux variables fondamentales :

✓ L'attrait pour le marché, reflétera le degré de capacité de l'entreprise à maîtriser son activité et à la valoriser sur le marché. Cette valeur résulte de plusieurs critères combinés entre eux :

- Accessibilité du marché ;
- Rentabilité du marché ;
- Tendance des prix ;
- Intensité/ rivalité concurrentielle ;
- Barrières à l'entrée ;
- Structure de distribution ;
- Développement de la technologie

Cet attrait fera l'objet d'une notation suivant l'échelle suivante :

Note	Appréciation
1	Fortement non-attractif
2	Moyennement non-attractif
3	Neutre
4	Moyennement attractif
5	Fortement attractif

Dès lors il est possible de calculer pour chaque activité examinée une note d'attrait.

Critères	Poids	Note/5	Note pondérée
Taille du marché	0,05	3	0,15
Taux de croissance	0,2	4	0,8
Niveau de prix	0,1	1	0,1
Concurrence	0,3	2	0,6
Rentabilité	0,1	3	0,3
Technologie	0,05	5	0,25
Brevets	0,05	2	0,1
Tendances sociales	0,05	3	0,15
Contraintes juridiques	0,1	2	0,2
Total	1,0		2,65

✓ La position concurrentielle de l'entreprise, qui est déterminée au regard de la maîtrise des facteurs clés de succès et compétences de l'entreprise sur le marché. Parmi les critères déterminants, on retrouve :

- Force des actifs et des compétences ;
- Force relative de marque ;
- Evolution de part de marché ;
- Archive d'innovation technologique ou autre ;
- Qualité ;
- Accès aux ressources financières et autres investissements ;
- Force de management ;

Cette position concurrentielle fera l'objet d'une notation pondérée à l'aide de l'échelle suivante :

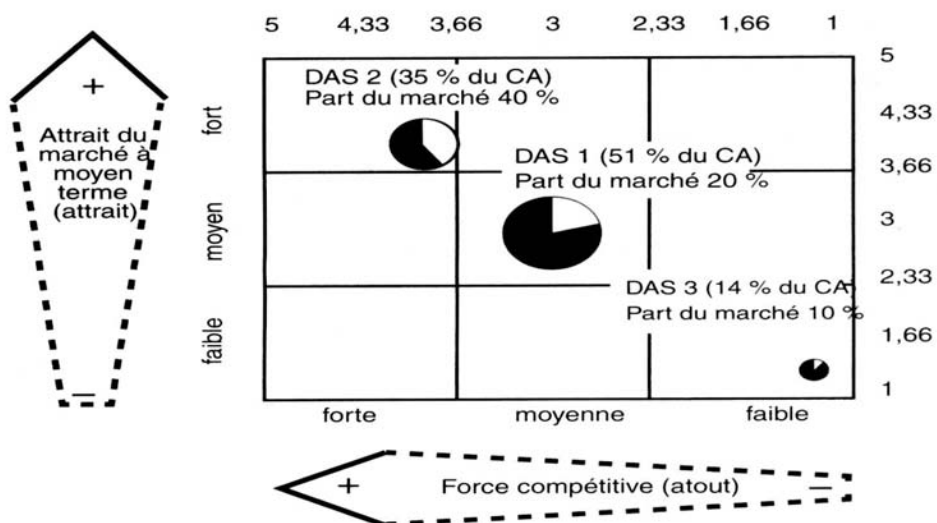
Note	Appréciation
1	Désavantage concurrentiel fort
2	Désavantage concurrentiel moyen
3	Situation équivalente
4	Avantage concurrentiel moyen
5	Avantage concurrentiel fort

Ceci permettra d'estimer la position concurrentielle de l'entreprise dans le secteur.

Critères	Poids	Note/5	Note pondérée
Part de marché	0,1	3	0,3
Eventail de la ligne de produit	0,05	2	0,1
Efficacité de la force de vente	0,05	3	0,15
Efficacité de la publicité	0,1	4	0,4
Compétitivité des prix	0,1	3	0,3
Distribution	0,05	4	0,2
Capacité de production	0,05	3	0,15
Coûts des matières	0,05	2	0,1
Qualité des produits	0,2	3	0,6
Personnel	0,1	3	0,3
Recherche R&D	0,1	3	0,3
Situation financière	0,05	4	0,2
Total	1,0		3,1

3) Représentation graphique

La matrice McKinsey



Chaque DAS est visualisé par un cercle dont le diamètre est proportionnel à la part du chiffre d'affaires annuel réalisé par l'entreprise, quant à la partie hachurée elle correspond à la part de marché détenue par l'entreprise.

La matrice met en évidence 9 options stratégiques.

L'attrait du marché, valeur du secteur

		<i>élevé</i>	<i>moyen</i>	<i>faible</i>
<u>Position concurrentielle</u> cad capacité à maîtriser les facteurs clés du marché	<i>élevée</i>	Maintenir absolument sa position	Maintenir et chercher à développer sa position	Chercher à rentabiliser l'investissement de l'activité « vache à lait »
	<i>moyenne</i>	Chercher à renforcer sa position	Rentabilise mais avec prudence (investir sur des segments)	Retrait sélectif (segmenter)
	<i>faible</i>	Investir pour renforcer sa position ou abandonner	Retrait progressif et sélectif	Abandonner et désinvestir (poids mort)

3 bases stratégiques possibles :

- Renforcement-développement
- Maintien et rentabilisation
- Retrait partiel ou abandon

Source : Gérard Lécivain – Lycée Mariette, Académie de Lille

- ✓ **Renforcement – développement** : Le DAS est en position intéressante sur des marchés porteurs. Investir pour défendre ou renforcer sa position.

- ✓ **Maintien et rentabilisation** : quand le marché n'est que peu ou pas porteur, il faut développer la rentabilité en se focalisant sur des segments. Ou quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : soit s'engager par des investissements importants soit se désengager.
- ✓ **Retrait partiel ou abandon** : Quand le marché ne devient que faiblement attractif, il faut abandonner partiellement et progressivement les activités. L'abandon peut être total et immédiat si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce marché.

4) Limites et avantages

L'avantage essentiel de la matrice Mc Kinsey réside dans sa souplesse d'élaboration autant que dans sa présentation graphique finale.

Elle est plus riche et plus réaliste que la matrice BCG. Ceci la rend théoriquement plus utilisable.

Le défaut majeur de cette matrice est qu'elle est subjective du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle. Ce sont donc des Hommes qui pondèrent les facteurs clé de succès proposés.

Malheureusement, e qu'elle gagné en réalisme, elle le perd en simplicité. En effet, l'analyse Mc Kinsey est intéressante mais n'est généralement pas à la portée des PME. En effet, l'identification des facteurs significatifs pour chaque dimension composite et ensuite leur pondération, n'est pas toujours chose aisée. Par ailleurs, cet outil exige la collecte d'un grand nombre d'informations.

Et finalement, l'un des problèmes soulevés par ce type de matrice est l'identification des variables qui permettent de mesurer les deux dimensions de force compétitive et d'attrait pour chaque activité. Par exemple, ce qui rend attrayant un marché de biens industriels ne le sera pas forcément pour des produits de grande consommation.

C)La Matrice Arthur Doo Little (matrice ADL)

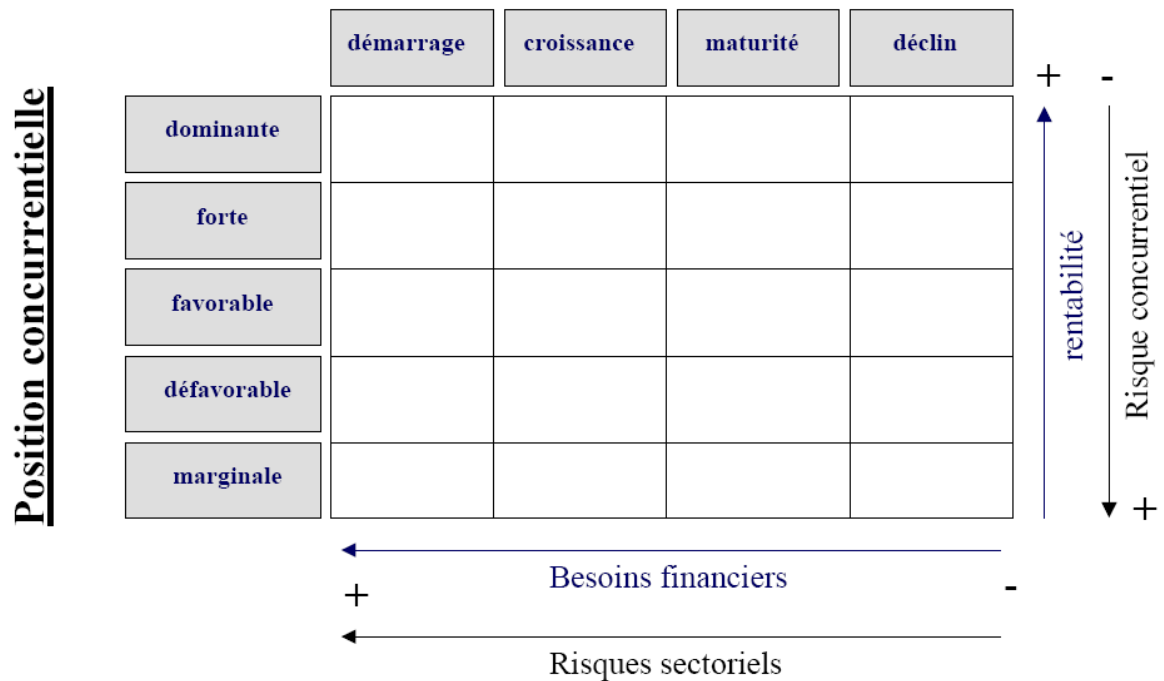
1) Présentation de la matrice

La matrice ADL retient deux variables stratégiques fondamentales:

- ✓ Le degré de maturité de l'activité, fondé sur le cycle de vie du produit ou de l'activité : démarrage, croissance, maturité, déclin. Il permettra d'identifier le degré d'intérêt stratégique d'un secteur et son niveau de risque (risques de variation sectorielle suite à une innovation, à une réglementation,...) ;
- ✓ La position concurrentielle de l'entreprise, qui mesure la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents selon divers facteurs clés de réussite, comme : état de la production, capacité d'innovation, force commerciale, image,... En fonction, cette position sera qualifiée de marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.

2) Représentation graphique et explication

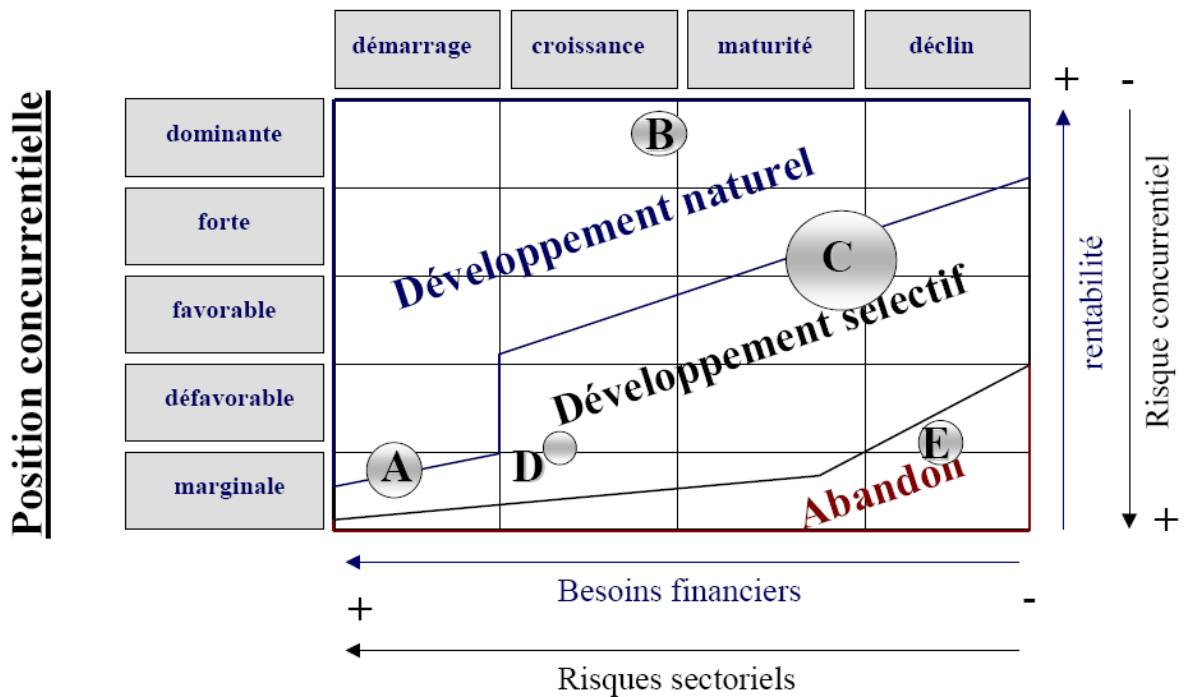
*Degré stratégique d'un secteur
en fonction du*
Degré de maturité de l'activité du (secteur)



Source : Gérard Lécivain – *Lycée Mariette, Académie de Lille*

On peut alors formaliser trois options stratégiques en fonction de la zone sur laquelle se positionne l'activité sur la matrice :

*Degré stratégique d'un secteur
en fonction du*
Degré de maturité de l'activité du (secteur)



Source : Gérard Lécivain – Lycée Mariette, Académie de Lille

- ✓ **Le développement naturel** : l'entreprise dispose d'une bonne position concurrentielle ; il convient alors de poursuivre les investissements pour maintenir la position dominante surtout si le secteur se trouve dans un cycle de croissance (Activité B) ;
- ✓ **Le développement sélectif** : position concurrentielle plus défavorable (Activité D) ou une activité vieillissante (Activité C). L'entreprise doit chercher une meilleure rentabilité en améliorant sa position concurrentielle ;
- ✓ **L'abandon** : quand la position concurrentielle est trop faible (sauf, éventuellement si l'activité se situe en phase de démarrage (Activité A)) car la rentabilité est trop faible et le risque concurrentiel est trop important.

3) Les trajectoires stratégiques

		Maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position Concurrentielle	Dominante			Succès	
	Forte				
	Favorable				
	Défavorable				
	Marginale			Echec	

Matrice ADL et trajectoires stratégiques (Source : *Strategor*, 2000)

Deux grands types de trajectoires stratégiques ou chemin d'évolution sont envisageables :

- ✓ **Les trajectoires du succès** : elles assurent la réussite d'une activité marginale au démarrage en la faisant devenir une vache à lait de l'entreprise. Deux stratégies sont possibles :
 - Acquérir dès le départ une part de marché forte (favorable ou très favorable) et la consolider au fur et à mesure du vieillissement de l'activité ;
 - En cas d'une situation de faiblesse au départ, combler son handicap pendant la phase de croissance puis consolider pendant la phase de maturité.
- ✓ **Les trajectoires de l'échec** : ce sont les cas où l'activité de l'entreprise se marginalise ou perd du terrain. Deux chemins amènent à cette situation, il est utile de les anticiper :
 - Un avantage concurrentiel n'a pu être maintenu, soit par manque de moyens (techniques, financiers ou humains), soit par une mauvaise analyse de l'évolution du secteur et de son environnement ;
 - Un déficit concurrentiel n'a pu être consolidé malgré les moyens mis en œuvre.

4) Limites et avantages

Cette matrice est très intéressante pour des produits à renouvellement long ou à fort investissement, par exemple pour du matériel de laboratoire, dont le renouvellement est d'une dizaine d'années.

Elle permet également de se situer par rapport aux principaux concurrents tout au long du cycle de vie produit, d'évaluer la trajectoire et de l'anticiper.

Néanmoins, en déterminant pour chaque activité, les facteurs qui, selon les individus, seront source de réussite et qui ensuite, les pondèrent, on introduit la subjectivité de l'analyste et on s'écarte de la rigueur scientifique. La matrice ADL souffre de subjectivité et d'empirisme.

CHABITRE N°2 : LES GRANDS CHOIX STRATÉGIQUES

I - LES STRATÉGIES INFRA-SECTEUR

Les stratégies intra-secteur sont les stratégies d'un même secteur professionnel. Il est possible de compter 4 types de stratégies intra-secteur.

A - Stratégie de domination par les coûts

- PORTER rappelle que l'entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts les plus bas du secteur : possibilité de vendre à bas...
- L'efficacité de cette domination passe par certaines conditions :
 - il faut avoir une bonne connaissance des coûts de l'entreprise,
 - il faut choisir des segments stratégiques durables qui génèrent une demande stable,
 - il faut installer sur ces segments des gammes de produit relativement étroites.
- Pour assurer une maîtrise des coûts il faut mettre en place un certain nombre d'actions :
 - il faut promouvoir une production de qualité (qualité intrinsèque, qualité de production, qualité de certification),
 - il faut avoir des actions continues dans un certain nombre de domaines pour maintenir le leadership,
 - il faut promouvoir des actions commerciales soutenues pour installer le produit sur son créneau (ex. : les rasoirs BIC avec les frères CANTONA),
 - il faut assurer une politique de recherche et développement (ex. : le type d'encre utilisé par les stylos BIC),
 - il faut produire sur une assez grande échelle,
 - il faut assurer une distribution efficace.

C'est une stratégie qui associe les économies d'échelle, la courbe d'expérience, les gains de productivité (générés par l'innovation, par l'amélioration de la gestion...).

- Risques de stratégie de domination par les coûts :
 - Risques externes :
 - risque d'imitation par les concurrents,
 - risque de production retardée par ces concurrents,

- risque de progrès technique qui peut annuler l'avantage concurrentiel.

· Risques internes :

- négligence de la recherche et du développement,
- négligence des investissements non rentables.

B - Stratégie de différenciation

• L'entreprise ne cherche pas à avoir un avantage par les prix mais elle cherche à avoir un avantage sur les acheteurs : elle veut s'adresser à tous les acheteurs potentiels du secteur en s'appuyant sur différents aspects du produit : caractéristiques propres, design, fiabilité, service après vente...

• Il s'agit d'une ou plusieurs caractéristiques du produit qui lui confèrent un caractère d'unicité : cela vise à donner au produit un aspect unique de manière à ce que le consommateur soit attaché à acheter ce produit plutôt qu'un autre.

• Problème : l'entreprise doit faire en sorte que le coût supplémentaire qu'elle supporte, soit couvert par le surprix que le consommateur accepte de payer.

Le surprix demandé au consommateur ne doit pas être supérieur à l'avantage supplémentaire qu'offre le produit au consommateur.

• La différenciation conduit à des marges bénéficiaires plus élevées, mais les quantités vendues (parts de marché) sont réduites.

• Avantages :

- dégager des marges relativement confortables,
- pouvoir couvrir les parts de marché les plus grandes possibles.

• Risques :

- risque d'un écart trop important entre les prix de l'entreprise et ceux de la concurrence,
- risque d'imitation de la part des concurrents (ex. : le monospace),
- changement de goût du consommateur.

C - Stratégie de créneau, de focalisation de l'activité (, de concentration ou de niche)

• C'est une stratégie qui consiste à se concentrer sur un petit secteur de la demande, soit en se spécialisant dans une partie de la gamme d'un produit, soit en se spécialisant dans une zone géographique, ou soit sur une catégorie de clients donnée.

- Cette stratégie permet de dégager un profit supérieur à la moyenne du secteur. Le créneau auquel on s'adresse est limité (ex. : Ferrari).

- Conditions de réussite de cette stratégie :

- il faut bien définir les caractéristiques du produit proposé aux consommateurs,
- il faut segmenter rigoureusement le marché auquel on s'adresse,
- il faut adapter le produit aux besoins du consommateur,
- il faut éviter de suivre une fonction de recherche et de développement trop poussée,
- il faut suivre des objectifs de profits en croissance plutôt qu'en volume,
- il faut avoir des dirigeants influents (ex. : Ferrari).

- Risques de cette stratégie :

- risque que la différence des produits offerts par l'entreprise spécialisée et ceux offerts par la concurrence se rétrécisse (ex. : Mercedes et Renault avec leurs produits de luxe),
- l'écart entre les besoins du segment choisi et les besoins de la clientèle moyenne du secteur peuvent se rétrécir,
- risque que la différence des prix et des coûts entre l'entreprise très spécialisée et les entreprises plus généralistes s'accroissent,
- risque de « sursegmentation » que peuvent opérer certains concurrents.

D - Stratégie de dégagement, de recentrage, de retrait

- Cette stratégie est plutôt défensive, voire imposée à l'entreprise.

Quand l'attrait du secteur diminue ou quand on a atteint la phase de déclin du produit, on applique une stratégie de retrait (ex. : Bouygues dans la téléphonie fixe).

Pour le BCG on parlera d'un produit point mort. Pour Arthur D. LITTLE on parlera du vieillissement du secteur.

- Afin d'améliorer la rentabilité globale de l'entreprise certaines entreprises appliquent une stratégie de recentrage sur les métiers de base. Le recentrage consiste à céder un certain nombre d'activités, lesquelles n'étant plus stratégiques. L'intérêt est de dégager des ressources financières qui permettent de faire 3 choses : se désendetter (améliorer les résultats), pouvoir investir dans les métiers de base pour améliorer la productivité de ces métiers, disposer de liquidités pour saisir des opportunités.

Ces stratégies sont souvent exclusives les unes des autres. Chacune de ces stratégies exige des attitudes particulières. Elles présentent des risques différents. L'important pour une entreprise, c'est de faire des choix stratégiques clairs et s'y tenir fermement.

II - LES STRATÉGIES INTER-SECTEUR

A - L'intégration verticale

• **Définition :** il s'agit pour une entreprise d'étendre son activité en aval ou / et en amont de son activité d'origine.

C'est une stratégie qui est assez utilisée par les entreprises pour contrôler leurs fournisseurs ou leurs clients. Cela permet de maîtriser les coûts.

• Avantages :

· Financiers :

- appropriation des marges bénéficiaires des fournisseurs ou des distributeurs,
- baisse des coûts de transactions : baisse des coûts de coordination, de liaison, de contrôle,
- réduction des stocks intermédiaires : réduction des coûts de stockage de produits intermédiaires.

· Technologiques :

- réduction du nombre des opérations techniques accomplies,
- meilleur contrôle de la qualité,
- cela permet d'acquérir les technologies de l'amont et de l'aval.

· Commerciaux :

- l'appropriation de marché en intégrant de nouvelles activités,
- garantie des approvisionnements ou des débouchées,
- meilleur adaptabilité de l'entreprise au marché.

· Autres avantages stratégiques :

- meilleur adéquation de l'offre à la demande,
- accroissement du pouvoir de l'entreprise sur les marchés,
- élévation des barrières à l'entrée des secteurs,

- possibilité de jouer sur les prix de cession interne.

• **Risques:**

- l'augmentation de la taille de l'entreprise modifie la structure des coûts de l'entreprise, accroît la rigidité de l'entreprise et augmente le montant des charges fixes ; le seuil de rentabilité est plus élevé,
- il existe un risque de manque de clarté dans les orientations stratégiques du point de vue des partenaires.

B - La stratégie de filière

• Définition : elle repose sur 3 dimensions :

- Dimension technique : c'est un ensemble d'opérations techniques correspondant à la transformation progressive d'une matière première en produits finis (ex. : la filière des produits pétroliers),
- Dimension économique : c'est un ensemble d'opérations économiques de flux monétaires entre les différents intervenants dans l'entreprise, conduisant à une répartition de la VA aux différents stades de la filière,
- Dimension organisationnel : c'est un ensemble d'organisations qui entretiennent des relations de pouvoir évolutives.

La stratégie de filière est une forme particulière de la stratégie d'intégration verticale.

• Du point de vue de la stratégie de l'entreprise, 2 questions se posent :

1. A partir du stade où se trouve l'entreprise, a-t-elle intérêt à monter (prendre le contrôle des fournisseurs) ou descendre dans la filière (prendre le contrôle des distributeurs) ?
2. Au stade où se situe l'entreprise, est-ce que l'entreprise peut se rapprocher d'autres chaînes verticales, d'autres filières ? Ex. : la filière du textile : maîtrise de l'habillement dans la distribution et s'implanter dans le domaine de la distribution vers une autre filière. C'est une attitude plus risquée que la question précédente.

Une stratégie de filière bien menée repose sur un développement en toile d'araignée, un développement congloméral.

• Du point de vue de la technologie, il y a la possibilité de concevoir un développement progressif et cumulatif sur une période longue grâce à des prises de position stratégiques, sur ce qu'on appelle des noeuds technologiques, dans certaines technologies dont la maîtrise ouvre de nouveaux couples produits - marchés.

• **Avantages de cette stratégie :**

- occuper une plus grande part de marché,
- maîtrise d'un portefeuille de technologie élargi,
- meilleur répartition des risques.

• **Risques liés à cette stratégie :**

- risque de dilution de l'axe stratégique de l'entreprise,
- risque d'une complexité croissante de la gestion de l'entreprise,
- risque d'échec ponctuel.

C - Les stratégies de diversification

• Il y a diversification pour une entreprise lorsqu'elle se lance dans des activités nouvelles (ex. : BOUYGUES avec le BTP, l'audiovisuel, la téléphonie mobile...). Le marché n'est pas forcément nouveau pour certaines activités.

• **Les motivations de base d'une stratégie de diversification se présentent sous 2 formes :**

- 1- c'est limiter ou répartir les risques de l'activité liés au vieillissement d'un produit et aux compensations,
- 2- c'est la recherche de compensations saisonnières (ex. : SALOMON pour les fixations de skis vers d'autres activités comme le VTT).

Il faut faire la différence entre diversification et différenciation...

1 - Diversification par le produit

• Il s'agit de lancer des produits nouveaux sur les marchés actuels de l'entreprise. Il existe 2 tactiques de diversification par le produit :

- changer les caractéristiques du produit existant pour aborder d'autres segments de l'entreprise (ex. : la mégane classique et la mégane scénic),
- aborder un produit nouveau.

• **Avantages de cette stratégie :**

- gamme de produits élargie et débouchés élargis,
- gains de synergie réalisés (commerciaux, industriels...).

• **Inconvénients ou risques :**

- complexité plus grande de l'organisation,

- nécessité de financer des stocks plus importants,
- certains produits peuvent concurrencer d'autres produits à l'intérieur même de la gamme.

2 - Diversification par le marché

• Il s'agit de promouvoir les produits existants de l'entreprise sur des marchés nouveaux par l'expansion géographique ou en utilisant d'autres canaux de distribution (ex. : La Redoute).

• **Avantages :**

- cela permet à l'entreprise d'échapper à l'étroitesse de ses marchés traditionnels,
- cela lui permet d'échapper à certains aléas conjoncturels,
- effets de synergie, économies d'échelle réalisés.

• **Inconvénients ou risques :**

- risque inhérent à toute politique de diversification (faire des études de diversification),
- problème de maîtrise des risques de réseaux de distribution,
- cela accroît les frais commerciaux,
- risque de change.

3 - Diversification totale

• Il s'agit de lancer des produits nouveaux sur des marchés nouveaux (combinaison des 2 diversifications précédentes).

Ex. : YAMAHA : motos, pianos, synthétiseurs.

• **Avantages :**

- avoir un portefeuille d'activités équilibrées (large, assuré) permettant de compenser certains risques d'autres activités,
- gamme de produits élargie et débouchés élargis,
- gains de synergie réalisés,
- synergies dégagées au niveau de la production,
- cela permet à l'entreprise d'échapper à l'étroitesse de ses marchés traditionnels,
- cela lui permet d'échapper à certains aléas saisonniers ou conjoncturels.

• **Inconvénients ou risques :**

- la gestion devient forcément plus complexe,
- le volume des investissements est relativement important,
- synergies limitées et gains de productivité limités.

4 - Les conditions de réussite des stratégies de diversification

- Etudes préalables de qualité (commerciales, financières, de production),
- S'assurer de la compatibilité de la diversification avec la culture traditionnelle de l'entreprise,
- Mener une analyse approfondie des savoir-faire de l'entreprise pour s'assurer qu'elle maîtrisera rapidement les nouvelles technologies à utiliser et qu'elle atteindra rapidement un niveau de qualité satisfaisant.

III - LES STRATÉGIES INTERENTREPRISES

A- Les stratégies d'impartition (de coopération, de partenariat)

Ce sont des stratégies de partenariat, de coopération avec différentes firmes qui disposent d'activités complémentaires et qui cherchent à dégager des effets de synergie.

1 - Les formes d'impartition

La relation client-fournisseur

C'est une relation dans laquelle une entreprise demande à son fournisseur de réaliser une production selon un cahier des charges précis.

Le client conserve la propriété industrielle de son produit, la responsabilité et la marque du produit.

La sous-traitance

L'entreprise réalise une opération selon la demande du client mais en conservant soit la maîtrise de la méthode de fabrication, soit la maîtrise de la conception d'une partie du produit, voire de la totalité.

Autre définition : situation dans laquelle une entreprise, le donneur d'ordre, fait exécuter par une autre entreprise, le sous-traitant, un produit intermédiaire ou une prestation.

La co-traitance

Dans ce cas, les partenaires partagent la réalisation d'une production ou de certaines opérations

La commission

C'est une opération selon laquelle une entreprise donne à une autre entreprise la responsabilité d'une de ses fonctions. C'est une forme d'externalisation (ex. : confier la tenue de sa comptabilité, l'affacturage...).

La concession

C'est la possibilité pour une entreprise de faire réaliser une partie de ses opérations par une autre entreprise.

L'accord de licence

C'est l'exploitation d'une technologie mise au point par une autre entreprise.

Le franchisage

- C'est un contrat par lequel une entreprise concède à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits ou services. Ce contrat s'accompagne généralement d'une assistance technique.

- **Avantages :**

- permet au franchisé de bénéficier de la notoriété de la marque,
- bénéficier des prix de la centrale d'achat,
- profiter d'un certain nombre de service commun,
- réaliser des économies d'échelles pour le fournisseur...

- **Inconvénients :**

- dépendance par rapport au franchiseur,
- coût élevé,
- risque que le franchisé perturbe l'image d'un franchiseur...

2 - Avantages et inconvénients de l'impartition

- **Avantages :**

- réduction des coûts,
- prix extérieurs plus compétitifs que les coûts que l'on supporterait si conception interne,
- réduction de la complexité de l'organisation,
- effet de synergie économique et technologique,

- négociation parfois plus simple avec un prestataire extérieur...

- Inconvénients :

- risque de dépendance dans la négociation,
- risque de déséquilibre dans la puissance des partenaires,
- risque de défaillance financière et de dépôt de bilan éventuel,
- risque lié à l'asymétrie de pouvoir entre clients et fournisseurs,
- risque que le partenariat soit le prélude d'une prise de participation ou d'une absorption...

B - Les stratégies de croissance externe

1 - Les modalités de regroupement

a) Les procédures juridiques

La fusion

C'est une opération par laquelle plusieurs sociétés se réunissent pour n'en former qu'une seule.

- La fusion par réunion

C'est la dissolution de 2 sociétés, sans liquidation, pour en constituer une nouvelle. La nouvelle société est constituée par apport en nature via la dissolution. Les associés des 2 sociétés dissoutes deviennent associés de la nouvelle au prorata de leurs droits.

- La fusion par absorption

C'est l'opération par laquelle une société augmente son capital en absorbant une autre société. La société absorbée est dissoute et les associés de cette dernière deviennent associés de la société absorbante.

L'apport partiel d'actifs d'une société

C'est l'opération par laquelle une société apporte une partie de son patrimoine soit à une société nouvelle soit à une société préexistante.

b) Les procédures financières

Il existe diverses procédures financières :

- la vente massive de titres (négociation bilatérale ou multilatérale),

- le ramassage boursier : rachat d'actions en bourse petit à petit avec obligation de déclarer les seuils atteints dans les sociétés convoitées (Boloré sur Bouygues en 1997),
- le rachat de l'entreprise ou de plusieurs de ses branches : c'est une cession pure et simple.

2 - Avantages et conditions de réussite des stratégies de croissance externe

• Avantage :

- rapidité d'action de la croissance externe,
- accès rapide à de nouveaux secteurs,
- maîtrise rapide de savoir-faire, de brevets technologiques,
- possibilité de contourner les barrières à l'entrée d'un secteur ou d'un pays donné,
- possibilité de réaliser des économies d'échelle, des gains de productivité.

• Conditions de réussite :

- il faut une solidité financière qui initie l'opération de croissance externe,
- il faut une bonne maîtrise des techniques de négociation,
- il faut une forte motivation de l'initiateur du regroupement,
- il faut une compatibilité des cultures d'entreprise,
- il faut une compatibilité des stratégies d'entreprise,
- il faut une compatibilité des politiques de gestion du personnel.

• Inconvénients ou risques :

- risque d'échec de l'opération de prise de contrôle,
- risque de détérioration de la situation financière,
- risque au niveau de l'emploi (ex. : la BNP et la Société Générale),
- Risque d'une complexité très grande de la gestion durant une certaine période...

IV - LES STRATÉGIES D'INTERNATIONALISATION

A- Les étapes de l'internationalisation

Stade 1 : L'ouverture sporadique (sur les marchés étrangers)

- C'est forcément de l'exportation. Dans le cas de l'ouverture sporadique : le CA à l'exportation doit être < 5%.
- Il s'agit de livraisons relativement limitées de marchandises sur des marchés étrangers sans prospection des marchés étrangers et sans suivi commercial postérieur.
- Cette ouverture peut prendre de l'ampleur dans l'avenir avec le réseau Internet par exemple.

Stade 2 : Le courant régulier d'affaires

- Le courant régulier d'affaires s'apparente à un CA à l'exportation compris entre 25 % et 33,1/3 %. On parle de courant régulier d'affaire lorsque le chiffre d'affaires réalisé à l'exportation contribue à l'équilibre de l'activité globale annuelle de l'entreprise.
- Ce courant régulier d'affaires implique un suivi commercial et un système de prospection à l'étranger, ainsi qu'une recherche de partenaires commerciaux.
- On constate un élargissement sur les marchés dans lesquels l'entreprise opère, une augmentation des nombres de clients nouveaux sur certains marchés, l'augmentation du montant moyen du client sur le marché, une accélération de la fréquence de réapprovisionnement, ce qui conduit à une fidélisation plus grande des clients étrangers.
- L'entreprise doit mettre en place des tableaux de bord de ses activités à l'étranger et elle doit s'intéresser de plus en plus à ses activités internationales.

Stade 3 : La multinationalisation

- Les entreprises multinationales se caractérisent par un CA à l'exportation \geq à 50 %. Il s'agit bien souvent d'un développement international progressif par le biais d'agences implantées à l'étranger voire par le biais de filiales commerciales implantées à l'étranger (ex. : ouverture de filiales commerciales implantées à l'étranger, incorporation de ces filiales dans la stratégie...).
- La micro-multinationale est caractérisée par 2 ou 3 implantations commerciales situées à l'étranger. L'organisation globale de l'entreprise n'est pas modifiée et l'organisation de production n'est jamais modifiée.
- La multinationale « confirmée » est implantée sur plusieurs continents. Elle a des filiales implantées sur ces continents. Ces filiales sont soit des filiales commerciales, soit des filiales de production, ce qui conduit çà une complexité plus grande de l'organisation.

On passe d'une production nationale à une production multinationale. Le processus de multinationalisation contribue à accroître les ventes, donc les parts de marché.

L'internationalisation pose des problèmes : gestion des risques financiers, politiques, commerciaux. L'entreprise recrute des spécialistes des marchés étrangers.

Stade 4 : La mondialisation

· Les entreprises mondiales se caractérisent par un CA à l'exportation > à 90 %. Très peu d'entreprises l'ont atteint (ex. : Rossignol). Ces entreprises interviennent sur tous les continents (ex. : Coca-Cola, Mac Donalds, Elf, Total...).

· Ces entreprises mondiales sont les leaders mondiaux de leurs activités. Elles ont des avantages divers : la maîtrise des techniques de fabrication...

Ce sont des entreprises qui ont une forte activité.

B - Avantages et risques

1 - Avantages de l'internationalisation

- Avantages liés à la croissance de l'entreprise (limiter certains coûts, économie d'échelle...),
- Avantages liés à la délocalisation (coûts de MOD plus bas dans certains pays...),
- contourner les barrières à l'entrée,
- Élargissement du marché et des débouchés,
- Meilleure connaissance des marchés étrangers,
- Contrôle de certaines sources d'approvisionnement,
- Équilibre quant aux risques liés à la conjoncture nationale.

2 - Risques de l'internationalisation

- Risque monétaire lié aux fluctuations des taux de change,
- Risque lié à la fiscalité,
- Risque d'un contingentement des importations,
- Risque lié au crise régionale,
- Risque politique

CHABITRE N°3 : LA PLANIFICATION

I_ Nature et évolution de la planification

A - Nature de la planification

- Planifier, c'est diriger, organiser l'entreprise selon un ensemble de dispositions adoptées en vue de la réalisation d'un projet.

ACKOFF a énoncé : " planifier, c'est concevoir un futur désiré et les moyens d'y parvenir ".

- Peter DRUCKER a défini la planification en 2 temps, ce qu'elle n'est pas, et ce qu'elle est :

- La planification n'est pas seulement la prévision. Elle n'élimine pas le risque. Elle ne conduit pas à décider pour le futur, elle ne conduit pas à prendre aujourd'hui des décisions applicables pour l'avenir.

Elle consiste à prendre aujourd'hui des décisions immédiatement applicables mais qui par leur nature engage durablement l'entreprise. A chaque période ultérieure, il faudra prendre les décisions appropriées pour réaliser les objectifs de l'entreprise et plus globalement le projet de l'entreprise.

La planification n'a pas pour but prioritaire l'élaboration d'un plan. Le résultat de l'action est moins important que l'action de planification elle-même. L'action de planification oblige à analyser la situation de l'entreprise.

- La planification est instrument d'action. Elle donne à l'entreprise le moyen d'agir sur sa situation future. Elle est un instrument de cohérence, elle permet de réaliser les différents ajustements et la cohérence des ressources mises en œuvre par l'entreprise. Elle est un instrument de motivation.

- La planification ne va pas de soi. Il n'est pas évident de trouver du temps pour élaborer un plan sur plusieurs années. Quel est l'intérêt d'un cadre de planifier sur 4-5 ans s'il ne reste pas dans l'entreprise ?

Généralement, les entreprises s'appliquent d'avantage à faire du court terme de " qualité " ; il n'est pas forcément évident de réfléchir sur du long terme.

B - Évolution de la planification

- Il est possible de visionner 3 grandes périodes :

📅 1945-1965 : C'est la période de reconstruction économique ; l'économie redémarre sur de bonnes bases avec de forts investissements. Les méthodes de planification étaient assez rudimentaires ; la planification était dite opérationnelle. Les prévisions se faisaient

sur du court terme, sur 1, 2 ou 3 ans maximum. La planification restait simple, voir limitée. Il était rare de chercher à changer d'activité ou de développer une activité innovatrice.

📅 1965-1975 : C'est l'époque de forte croissance économique. Il y a un développement de la concurrence internationale. C'est l'époque de la planification stratégique, sur 5 à 7 ans.

📅 1975-2000 : C'est la période de récession ; on a parlé de crise économique. L'évolution de la technologie et la concurrence internationale se sont fortement développés. 2 méthodes de travail ont fait leur apparition : la méthode des scénarios et la mise en place de système de veille.

- La planification stratégique est la première phase de la procédure de la planification. Elle consiste à fixer un ensemble d'objectifs cohérents de développement dans les divers domaines d'activité de l'entreprise à l'aide d'outils d'anticipation de l'avenir.

Les objectifs stratégiques sont l'expression concrète, datée, des buts généraux et de la finalité de l'entreprise.

- La planification opérationnelle est la définition des moyens à mettre en œuvre dans un cadre pluriannuel pour atteindre les objectifs stratégiques.

Le plan d'investissement et le plan de financement sont 2 aspects essentiels de la planification opérationnelle.

Les plans opérationnels répartissent les objectifs et les moyens dans le temps et par fonction.

II Le processus de planification

- THIETART, professeur à Dauphine, décrit le processus de planification de l'entreprise en plusieurs étapes :

- 1 - Formulation de la mission de l'entreprise.
- 2 - Définition des domaines d'activités stratégiques (DAS), des couples marchés-produits.
- 3 - Choix du portefeuille d'activités.
- 4 - Détermination des objectifs quantitatif et qualitatif.
- 5 - Analyse de l'environnement.
- 6 - Évaluation des ressources.
- 7 - Étude de l'écart de planification.
- 8 - Formulation de la stratégie de la politique.

9 - Évaluation de la stratégie et des politiques.

10 - Élaboration des programmes, plans, budgets.

A - Fixation de l'écart stratégique (ou "gap" stratégique)

L'écart stratégique est la différence entre la prévision et l'objectif. L'écart stratégique n'est pas forcément fixé de façon définitive ; des corrections sont parfois nécessaires. La planification reste souple.

B - Les objectifs généraux, fondamentaux

1 - Définitions

Définitions de CAPET

- Vocation de l'entreprise : c'est le rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement et à ses aspirations.
- Buts de l'entreprise : ce sont les préférences qui sous-tendent l'action. Les buts sont généralement latents, ils ne sont pas forcément exprimés. Ils ne deviennent explicites que lorsqu'une crise surgit.

Ex. : la volonté de garder le contrôle d'une entreprise ne se manifeste qu'au moment où la coalition dirigeante risque de se trouver en minorité.

Définitions de SALLENAVE

- Finalité, mission : c'est ce qui correspond au concept du pourquoi de l'entreprise.
- Buts de l'entreprise : ils ne dépendent pas de la volonté des dirigeants mais ils résultent de 3 contraintes : la pérennité, la croissance, le profit.
- Objectif : c'est l'expression concrète des buts fixés par les dirigeants. Ex. : si le but est de réaliser le profit maximum, les objectifs seront exprimés en termes de taux de rentabilité.

Définitions de MEYER

- Vocation de l'entreprise : c'est définir les aptitudes de l'entreprise pour effectuer certains types d'activité. C'est définir le ou les métiers qu'elle est plus particulièrement apte à exercer.
- Métier : c'est une des activités principales de l'entreprise. Il désigne également les savoir-faire de l'entreprise (technologiques, commerciaux, administratifs...).

2 - La diversité des objectifs

- Les objectifs économiques sont généralement quantifiables, par contre, les objectifs non économiques sont rarement quantifiables.
- La rentabilité est le rapport entre un revenu et le capital engagé pour l'obtenir.

La rentabilité économique est le rapport entre un revenu, au cours d'une période donnée, et le capital physique mis en œuvre pour l'obtenir ; le taux de rentabilité, synonyme pour certains auteurs de taux de profit, est mesuré par le rapport du profit à la valeur du stock d'actifs physiques engagés dans la production.

La rentabilité financière est le rapport entre le profit après paiement des intérêts et des impôts et les capitaux propres de l'entreprise ; c'est la rentabilité du point de vue de l'actionnaire.

- La flexibilité est l'ajustement rapide des quantités, des prix et des qualités aux variables du volume et de la structure de l'offre et de la demande sur les marchés.

La production est flexible quand elle s'adapte aux variations quantitatives et qualitatives de la demande, ce qui nécessite des équipements polyvalents, une programmation des machines-outils liée à une interchangeabilité des outils...

- Généralement, les aspirations individuelles des dirigeants passent après les préoccupations sociales de l'entreprise.

Les aspirations individuelles des dirigeants s'apparentent à une recherche de prestige, de sécurité, d'autonomie. La puissance et le prestige sont une motivation importante. La sécurité est une aspiration commune à tous les individus. La recherche de l'autonomie peut avoir des effets pervers par rapport à une équipe dirigeante faisant ombrage au dirigeant.

Les préoccupations sociales prennent de plus en plus de poids, notamment dans les grandes entreprises. Certaines entreprises ont créé des fondations d'entreprises dans le cadre de leurs préoccupations sociales.

C - La fixation des objectifs

- Il est possible de faire 2 types d'analyse :

- Certains pensent que les objectifs résultent d'un processus d'analyse et de décisions rationnelles,
- D'autres soutiennent que les objectifs résultent d'une lutte d'influence entre différents groupes dans l'entreprise et que de ce fait ils ne sont pas toujours rationnels.

En réalité, la fixation des objectifs est un compromis entre ces 2 types d'analyse.

- Analyse de MINTZBERG

Il a montré que la fixation des objectifs était soumise à 2 types principaux d'influence :

☞ Les influences externes : elles peuvent provenir de 4 types d'acteur : les propriétaires de l'entreprise, les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs...), les syndicats, le public (organisation de consommateur, Etat...).

Mintzberg identifie 3 types de coalition externe ; il s'agit d'une distinction en fonction du degré de cohésion de ces différents acteurs :

- Coalition dominée : c'est celle dans laquelle un individu ou un groupe détient la majorité du pouvoir.

- Coalition divisée : c'est celle dans laquelle plusieurs individus ou plusieurs groupes ayant des objectifs différents sont en concurrence les uns avec les autres (ex. : prise de participation chez Pathé de Canal + et TF1).
- Coalition passive : c'est celle qui correspond à un grand nombre d'acteurs qui ne peuvent pas exercer un pouvoir efficace et fort.

☞ Les influences internes : elles concernent 3 types de contrôle : le contrôle personnel contenu par la direction, le contrôle bureaucratique (mise en place d'une procédure), le contrôle politique interne lié à l'influence exercée par un groupe au travers d'un réseau de relations (ex. : le Crédit Lyonnais).

Les influences internes regroupent aussi 5 types de coalition interne :

- La coalition autocratique à travers laquelle le coordinateur au sommet joue un rôle essentiel (charisme personnel du dirigeant).
- La coalition bureaucratique à travers laquelle le dirigeant anime mais anime avec une structure administrative forte.
- La coalition méritocratique à travers laquelle se sont les compétences professionnelles qui vont primer.
- La coalition idéologique à travers laquelle tous les acteurs partagent une même idéologie.
- La coalition politisée à travers laquelle le contrôle politique pèse de tout son poids.

A partir de là, Mintzberg a différencié 6 structures de pouvoir.

D - Qualités des objectifs stratégiques

Il est possible de répertorier 8 qualités des objectifs stratégiques :

1. Ils doivent être peu nombreux,
2. Ils doivent être simples (compréhensibles par l'essentiel des acteurs),
3. Ils doivent être réalisables (accessibilité des objectifs),
4. Ils doivent être justifiés (pour obtenir l'adhésion du personnel),
5. Ils doivent être acceptés (pour provoquer la motivation),
6. Ils doivent être synthétiques (applicables dans toutes les entreprises),
7. Ils doivent être décomposables en sous objectifs,
8. Ils doivent être quantifiés (possibilité de mesurer leur réalisation).

III - LA MÉTHODE DES SCÉNARIOS

Durant ces dernières années, l'accroissement de l'incertitude dans les prévisions a conduit à mettre en place la méthode des scénarios.

Les incertitudes de l'entreprise relèvent de différentes causes :

- la persistance de la crise économique,
- la mondialisation de l'économie,
- la libéralisation des échanges,
- la déréglementation de certains secteurs,
- l'évolution technologique très forte,
- la modification des modes de vie.

3.1 Processus de construction des scénarios sectoriels

Porter a cherché à mettre en place une vision cohérente de la structure future d'un secteur, le scénario sur un ensemble d'hypothèses plausibles quant aux incertitudes les plus importantes pour l'avenir du secteur, et il va jusqu'aux implications qu'elles peuvent avoir sur l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel.

La notion de scénario repose sur la notion de secteur ; on parle de scénario pour un domaine d'activité stratégique (DAS).

A - Phase 1 : identification des incertitudes

- Il faut prendre en compte certains éléments :
 - les changements à long terme de la demande (démographie, évolution de la nature des besoins...),
 - les changements dans la situation concurrentielle de l'entreprise,
 - les nouveaux entrants et sortants du secteur,
 - les changements dans les secteurs voisins,
 - les changements dans le domaine technologique,
 - les changements dans la politique gouvernementale (protection de l'environnement, du consommateur...).

- Il est possible d'identifier 2 types de variables d'incertitudes :
 - Incertitudes indépendantes, ou déterminantes : ce sont celles dont l'évolution est exogène ; elles prennent leur source à l'extérieur du domaine étudié.
 - Incertitudes dépendantes : ce sont celles qui sont déterminées par les variables indépendantes.

Les scénarios reposent sur les incertitudes indépendantes, appelées variables de scénario, et sur la détermination des relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

B - Phase 2 : détermination des facteurs d'influence des incertitudes (des variables de scénario)

- Il s'agit de la phase la plus longue et la plus délicate. Les facteurs d'influence peuvent être nombreux et difficiles à identifier et à mesurer. Il existe un risque d'erreur permanent et un risque d'omission.

- La recherche de ses facteurs d'influence doit être déterminée sur une longue période. Les facteurs d'influence peuvent changer dans le temps.

C - Phase 3 : construction d'un ensemble de scénario

Le scénario est construit à partir de chaque variable indépendante qui fait l'objet d'un ensemble d'hypothèses possibles déduites des facteurs d'influences. Il y a un risque de prolifération des scénarios. Pour contrer cette prolifération, il existe notamment 2 possibilités :

Première possibilité : réduction du nombre de variables de scénario en écartant les moins importantes par rapport à l'évolution sectorielle.

Deuxième possibilité : réduction du nombre des hypothèses examinées en retenant les hypothèses qui ont la plus forte probabilité de réalisation.

D - Phase 4 : analyse des scénarios

- Premier objectif : déterminer la future structure du secteur et s'efforcer d'évaluer la rentabilité du secteur et les éléments sur lesquels se fonderont l'avantage concurrentiel.
- Deuxième objectif : déterminer la nature de l'incertitude la plus forte (technologie, pouvoir financier...), estimer la durée de cette incertitude et son action sur les concurrents.

3.2 Place des scénarios

• Cette méthode a un aspect incertain, imprécis, voir inquiétant pour ceux qui la mettent en œuvre. La rentabilité est rarement immédiate et les frais peuvent être assez lourds.

• Avantages de cette méthode :

- elle intègre l'incertitude dans la planification,
- elle essaye d'identifier les effets probables de l'incertitude sur la concurrence,
- elle oblige la direction à réfléchir de façon prospective sur l'avenir,
- elle introduit la créativité dans la planification stratégique.

• Conditions pour que cette démarche soit efficace :

1. disposer de bonnes bases de données,
2. ne pas systématiser les scénarios,
3. ils ne suffisent pas pour élaborer une stratégie.

IV - LE CONTRÔLE

4.1 L'objet du contrôle

Le contrôle a plusieurs missions :

- 1- Mesurer les résultats et les confronter aux prévisions qui ont été faites.
- 2- Rôle de communication, essentiellement interne.
- 3- Le contrôle doit être un facteur de motivation.

Le contrôle devient de plus en plus indispensable, on va aller vers plus de contrôle.

4.2 La mise en œuvre du contrôle

Le contrôle entraîne une périodicité des modifications, une périodicité de la révision :

- 18 mois pour les objectifs stratégiques,
- 12 mois pour les programmes et les plans,
- de mois en mois pour les budgets.

4.3 Les techniques de contrôle

A - Le contrôle a posteriori

Il s'agit de confronter les résultats aux objectifs qui étaient fixés. Ce contrôle doit conduire à établir des plans de glissants, de revolving.

Le revolving consiste à fixer une durée maximum pour les prévisions, puis de faire glisser les prévisions d'année en année.

Le contrôle à posteriori conduit à faire de l'à priori.

B - Le contrôle a priori

Il est possible de distinguer 2 formes de contrôle à priori :

1 - Le contrôle à priori statique

C'est un contrôle des méthodes qui va porter essentiellement sur les méthodes d'élaboration des plans, des programmes, des budgets, voir de la stratégie.

On s'attache à vérifier si la démarche planificatrice de l'entreprise est cohérente. Il faut se prémunir contre les oublis et les incohérences.

2 - Le contrôle à priori dynamique

C'est un contrôle qui consiste à examiner les conséquences des actions engagées afin de prendre des actions correctives avant même l'achèvement de ses opérations. Il faut être capable d'anticiper.

Cette forme de contrôle suppose pour les dirigeants un certain nombre de compétences :

- capacité d'anticipation de l'évolution de l'environnement (ex. : BIC dans l'éphémère),
- capacité d'appréciation des effets de cette évolution sur la marge de l'entreprise,
- capacité de modification des stratégies et des tactiques pour essayer d'atteindre le futur envisagé.

Bibliographie

- ✓ **Le Plan Marketing** - *Nathalie VAN LAETHEM & Laurence BODY*, Editions DUNOD, Paris, 2004 ;
- ✓ **Le Marketing stratégique** - *Jean-Jacques LAMBIN*, Ediscience international, Paris, 1998 ;
- ✓ **Management des organisations** - *HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN* ;
- ✓ **Stratégor, Politique Générale de l'entreprise**,
- ✓ **Marketing** - *Daniel DURAFOUR*, Editions DUNOD ;
- ✓ **Le Marketing, Etudes et stratégies** - *Yves CHIROUZE* ;
- ✓ **Le Marketing** - *Denis Lindon . Frédéric Jallat* ;
- ✓ **Le Marketing au Maroc** - *GHANNAM-ZAIM Ouaffa* ;