

# Management stratégique

28/05/2014

## Sommaire

|   |    |
|---|----|
| 1. Les éléments d'approche.....                                 | 2  |
| 2. Les concepts et définitions.....                             | 3  |
| Les concepts de stratégie.....                                  | 3  |
| La définition de la stratégie.....                              | 4  |
| La définition de la tactique.....                               | 4  |
| La définition du management stratégique.....                    | 4  |
| 3. Les caractéristiques des décisions stratégiques.....         | 4  |
| 4. Le processus stratégique.....                                | 5  |
| La planification stratégique.....                               | 7  |
| 5. La segmentation stratégique.....                             | 7  |
| 6. L'analyse stratégique.....                                   | 8  |
| Le diagnostic SWOT.....   | 8  |
| L'analyse de Porter fondée sur la position concurrentielle..... | 9  |
| Le modèle des "Cinq forces de PORTER".....                      | 10 |
| Présentation simplifiée.....                                    | 10 |
| L'intérêt du modèle.....  | 10 |
| Les limites du modèle des 5 forces de Porter.....               | 12 |
| L'application aux entreprises du secteur sucre.....             | 12 |
| Le diagnostic interne.....                                      | 13 |
| Les ressources.....   | 13 |
| Les compétences.....  | 14 |
| L'innovation.....   | 14 |

|   |    |
|---|----|
| La position concurrentielle.....  | 14 |
| La rencontre des forces et faiblesses avec les opportunités et les menaces..... | 15 |
| Les limites de la méthode SWOT:.....  | 15 |
| 7. Les différentes stratégies concurrentielles.....                             | 15 |
| Selon M. Porter :.....  | 15 |
| Selon P. Kotler :.....  | 16 |
| 8. De la segmentation stratégique à la segmentation marketing.....              | 19 |
| 9. Le plan marketing.....   | 20 |
| L'élaboration du plan marketing.....  | 20 |
| La structure et le contenu du plan marketing.....                               | 20 |
| Les plans d'action.....   | 21 |
| Les composantes du marketing mix d'un fabricant.....                            | 21 |
| 10. Les conditions de réussite d'une stratégie de marque.....                   | 23 |
| Bibliographie.....  | 24 |
| Annexe : diagnostic stratégique d'une entreprise.....                           | 25 |

## 1. Les éléments d'approche

**La politique générale** est un terme ancien, distinct de la stratégie. La politique générale est un ensemble d'orientations très générales qui guident l'entreprise dans ses activités et ses mutations dans l'environnement.

La stratégie est subordonnée à la politique générale, qu'elle détaille. La stratégie concerne une orientation à long terme d'une organisation qui a une mission et se fixe des objectifs et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. La stratégie est justement faite pour prendre un peu de hauteur. Comme un moment nécessaire pour penser ce que l'on fait. « *Agir en primitif et penser en stratège* », conseille le poète René Char.

La mission ou les finalités de l'entreprise sont :

- Sa raison d'être, la réponse aux questions : « Qui sommes-nous ? » « Qui voulons-nous être ? »
- Ses buts généraux qu'elle se fixe. Ils correspondent à : « Que voulons-nous faire ? ». Exister ; survivre ; se développer, accroître son activité (non obligatoire) ; se diversifier

dans des activités nouvelles (non obligatoire) ; assurer la rémunération du capital, en particulier des propriétaires, et du travail ; conserver son indépendance par rapport aux fournisseurs, clients, concurrents ; construire et diffuser une certaine image.

**Les objectifs** sont l'expression concrète des missions de l'entreprise. Un objectif est un résultat précis à atteindre dans un délai déterminé. Exemple : atteindre un taux de marge de 20 % sur une gamme spécifique de produits d'ici deux mois

Les objectifs peuvent être économiques ou non économiques.

- Objectifs économiques : ventes en valeur (Chiffre d'affaires par vendeur, par gamme de produits, par zone géographique), rentabilité, coûts, prix de vente, part de marché...
- Objectifs sociaux et environnementaux (développement durable, image de l'entreprise,...)  
Ils peuvent être poursuivis pour eux-mêmes, mais aussi dans l'idée d'un impact sur les objectifs économiques.

**Les moyens sont représentés par les ressources et les compétences.** Les ressources humaines, financières, technologiques, marques, brevets sont animées et articulées par les compétences (savoirs, savoir-faire, savoir-être). Manager, c'est mettre ses compétences au service d'une aventure collective.

## 2. Les concepts et définitions

### Les concepts de stratégie

- Au sens militaire : " Art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique " (Fiévet, 1992 [4])
- Au sens économique, plusieurs définitions font référence : " Domaine des sciences de gestion qui traite de la conduite de l'entreprise dans son ensemble. La stratégie s'exerce typiquement dans des situations complexes et incertaines, marquées par les jeux d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent" (Koenig, 1996 [7]) ; "L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables" (Porter, 1980 [10]) ; « La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources<sup>i</sup> de l'organisation dans un

---

<sup>i</sup> On entend par ressource tout ce qui peut contribuer à constituer des forces et des faiblesses pour la firme.

environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financiers). » (Frery, Johnson et Scholes, 2000 [5]).

### **La définition de la stratégie**

Se déterminer une stratégie, c'est se fixer des objectifs et les moyens pour les atteindre, sur un horizon de temps donné, compte tenu des contraintes internes et externes pour chacun des segments stratégiques.

### **La définition de la tactique**

La tactique est une opération qui vise à « exploiter les liaisons établies entre l'entreprise et le milieu environnant sans les modifier profondément (Gervais, 2003 [6]).

### **La définition du management stratégique**

Le management stratégique concerne la délibération stratégique et la formulation des choix, mais s'efforce aussi d'intégrer les phénomènes émergents aux projets délibérés et se préoccupe de la mise en œuvre des intentions (Koenig, 2004 [8]).

## **3. Les caractéristiques des décisions stratégiques**

- 1) Elles traduisent les **orientations à long terme**. Elles engagent l'avenir des entreprises et les enjeux sont importants (internationalisation...)
- 2) Elles sont destinées à **développer un avantage concurrentiel**, quelque chose de différent des concurrents, perçu et valorisé par les clients (en 1986, l'Espace était le seul monospace sur le marché français de l'automobile)
- 3) Une décision stratégique implique des changements en termes de répartition de ressources et de compétences
- 4) Elles influencent les décisions opérationnelles
- 5) Une décision stratégique concerne **l'entreprise dans son ensemble** et toutes ses fonctions
- 6) C'est une décision à traiter dans la complexité de l'organisation et de son environnement
- 7) Ce sont des décisions risquées, **prises dans un contexte marqué par l'incertitude**. Ansoff (1965 [1]) considère les décisions stratégiques comme des décisions essentiellement

externes, « traitant des relations de la firme avec son environnement ». A l'inverse des décisions opérationnelles qui sont plutôt de nature interne et qui ont pour objet « de maximiser l'efficacité du processus de conversion des ressources de la firme » (Ansoff, 1965 [1]).

## 4. Le processus stratégique

L'analyse de la stratégie d'entreprise comporte deux grandes phases : celle de **l'analyse externe**, où sont explorés les facteurs environnementaux structurels, et **l'analyse interne** où les ressources propres à la firme sont évaluées et comparées à celles des principaux concurrents. Cette seconde partie de l'analyse stratégique a connu de grands développements. Pour les théoriciens de la ressource, chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources qui lui fournit des avantages dans la mise en oeuvre de certaines stratégies. Si pour les théoriciens de la concurrence, l'ensemble des firmes présentes dans une industrie (ou dans un groupe stratégique) était considéré comme homogène car soumis aux mêmes facteurs structurels, ceux-ci dictant les mêmes comportements, les théoriciens de la ressource considèrent les industries comme hétérogènes car composées de firmes possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques.

Dans ce contexte, développer une stratégie consiste, pour une firme donnée, à choisir un ensemble d'actions qui exploite le mieux les spécificités de son portefeuille de ressources et compétences, pour autant que ce portefeuille soit valorisé sur le marché donné. La concurrence entre firmes de l'industrie s'exerce dans la mise en oeuvre des ressources et compétences communes ou accessibles à l'ensemble des firmes. Mais chaque firme est protégée de la concurrence par l'originalité de son portefeuille de ressources et par sa capacité à la préserver au cours du temps.

Pour aboutir à des décisions, **le processus d'analyse stratégique** consiste à identifier, évaluer et comparer ses forces et ses faiblesses (analyse interne) par rapport à celles des concurrents ; à analyser les évolutions probables de l'environnement (analyse externe) pour y déceler des conditions propices ou défavorables à l'action. Les actifs stratégiques dont la firme doit s'assurer la maîtrise sont ceux qui se situent à l'intersection de ces deux ensembles (Amit et Schoemaker, 1993 [1]).

Qu'elle soit déduite ou construite, la stratégie peut être considérée comme un processus.

- **Déduire une stratégie** consiste à identifier dans l'environnement les opportunités existantes et d'adapter les ressources de l'organisation afin de transformer ces opportunités en avantages concurrentiels. L'environnement est le point de départ auquel les managers s'adaptent ou réagissent ; ils mettent en place une stratégie pull.
- **Construire une stratégie**, c'est identifier dans l'entreprise les ressources et compétences à partir desquelles on va créer des opportunités nouvelles et des avantages concurrentiels. Une ressource a de la valeur lorsqu'elle permet à la firme d'exploiter une opportunité, de résister à une menace, ou de neutraliser les forces des concurrents. L'on fait preuve de pro-activité en déployant une stratégie push. La logique de l'analyse stratégique ne part plus de l'environnement et des opportunités qu'il recèle pour aboutir à l'identification des ressources à acquérir, développer et exploiter. Ce sont les ressources, les savoirs tout particulièrement, qui recèlent les opportunités de développement et de rentabilité pour la firme.

Une seule entreprise peut s'appuyer à la fois sur une stratégie construite et une stratégie déduite. La stratégie construite (de l'idée au marché) est plus risquée mais les gains potentiels plus importants.

#### La planification stratégique

|         |           |                             |        |           |
|---------|-----------|-----------------------------|--------|-----------|
| Analyse | Réflexion | Décision, choix stratégique | Action | Résultats |
|---------|-----------|-----------------------------|--------|-----------|

La stratégie élaborée selon ce processus sert de guide mais elle est susceptible d'inflexion (remise en cause, abandon). La stratégie, c'est d'abord de la décision humaine, donc de la subjectivité d'une part, de l'intuition et de l'expérience d'autre part. Des outils servent d'aide à la décision dans la détermination de la stratégie de l'entreprise.

## 5. La segmentation stratégique

La segmentation stratégique permet de définir les différents domaines d'activité de l'entreprise, qui sont la mise en oeuvre d'une ou plusieurs compétences technologiques en vue de satisfaire un ou plusieurs types de besoins de la (ou des) clientèles(s) de l'entreprise dans un espace géographique déterminé.

### **L'identification d'un segment stratégique**

|              | Boulangerie                 | Pâtisserie                            | Chocolatier   | Traiteur                                | Glacier                                  |
|--------------|-----------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| Technologie  | Four                        | + sophistiqué                         |   | Sophistiqué ++<br>(conservation)        | Congélateur<br>Sorbetière                |
| Besoins      | basique                     | Festif<br>hebdomadaire                | Festif +  | Hebdomadaire<br>saisonnier, festif<br>+ | Saisonnier<br>festif                     |
| Clients      | Tous types                  | <                                     | <<  | <<<                                     | <  |
| Géographie   | Quartier<br>proximité       | proximité                             | Proximité et<br>périphérie                          | proximité                               | proximité                                |
| Distribution | Artisan, gd<br>distributeur | Artisan<br>Spécialiste<br>Gd distrib. | Artisan<br>indépendant<br>ou associé<br>Gd distrib. | Artisan<br>spécialisé<br>Gd distrib.    | Indépendant ou<br>intégré<br>Gd distrib. |

Un segment stratégique est un segment de l'environnement de l'entreprise

- qui offre des perspectives propres de croissance et rentabilité ;
- qui nécessite des stratégies d'approche spécifiques ;
- qui présente un avantage concurrentiel.

Parmi les différents segments stratégiques, l'entreprise doit faire un choix des domaines d'activité stratégique (D.A.S.) dans lesquels elle veut se développer. Elle en fera l'analyse et l'évaluation afin de savoir s'ils doivent être développés, maintenus ou abandonnés.

## 6. L'analyse stratégique

### Le diagnostic SWOT

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont apparus dans les années 1960 aux États-Unis. Le plus connu est le modèle LCAG (proposé par Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969), de la Harvard Business School. Ce type d'analyse est souvent appelée SWOT<sup>ii</sup>, acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). La méthode SWOT est un des outils de diagnostic les plus fréquemment utilisés. Elle permet de repérer les facteurs qui ont une influence stratégique sur l'entreprise. Les facteurs peuvent être d'origine interne, ce sont les forces et faiblesses de l'entreprise, ou d'origine externe, ce sont les opportunités et menaces de l'environnement. La confrontation entre les

<sup>ii</sup> Matrice appelée aussi en français MOFF (Menaces, opportunités, forces et faiblesses)

analyses externes et internes permet de construire des scénarios stratégiques. Après sélection d'un des scénarios, des plans d'actions sont déployés, pour chaque niveau de décision. Le diagnostic est un recueil d'informations structurées qui nourrit la réflexion stratégique. **Le diagnostic externe** a pour but de connaître et de comprendre les influences qu'exerce l'environnement sur l'organisation. Il s'agit d'anticiper l'évolution de ces influences. Le but est de dégager deux notions : les menaces et les opportunités que présente l'environnement. La problématique du diagnostic externe est la complexité et l'incertitude qui caractérisent l'environnement et son évolution. Une menace ou une opportunité n'est pas une menace ou une opportunité dans l'absolu. Ceci varie dans l'espace. Une menace peut devenir une opportunité à long terme. Une opportunité peut être une menace selon la façon dont l'entreprise mobilise ses ressources et compétences pour l'aborder ; l'interprétation dépend de l'aptitude de l'entreprise à répondre à la menace ou à l'opportunité.

Les grandes influences environnementales sont la demande, l'offre et l'environnement (évolution démographique – vieillissement de la population européenne -, économique - marché du travail -, législative, politique – quotas -). Il est très important pour une entreprise d'anticiper les évolutions technologiques produits. Le stratège identifie et hiérarchise les influences, leurs évolutions et conséquences sur l'organisation. Pour cela, on utilise des outils comme la méthode des scénarios qui consiste à :

- identifier les facteurs clés environnementaux ;
- prédire ensuite les évolutions possibles (scénarios) ;
- imaginer les réponses stratégiques.

### **L'analyse de Porter fondée sur la position concurrentielle**

L'analyse par le SWOT peut être complétée par l'analyse de Porter (1980 [10]). Michael Porter, professeur à Harvard, estime que le métier du stratège consiste à comprendre et surmonter son univers concurrentiel. Mais sa vision de la compétition va bien au-delà des simples concurrents de son marché puisqu'elle englobe aussi fournisseurs, clients, futurs nouveaux entrants et même les marchés de substitution. En 1979, il avait fait sensation en théorisant ces idées pour la première fois. Presque trente ans après, il est récemment revenu dans un long article de la *Harvard Business Review*<sup>iii</sup> sur ses idées qui ont formé des générations de managers et ont finalement bien surmonté

---

<sup>iii</sup>PORTER Michael (2008), «The five competitive forces that shape strategy», *Harvard Business Review*, janvier



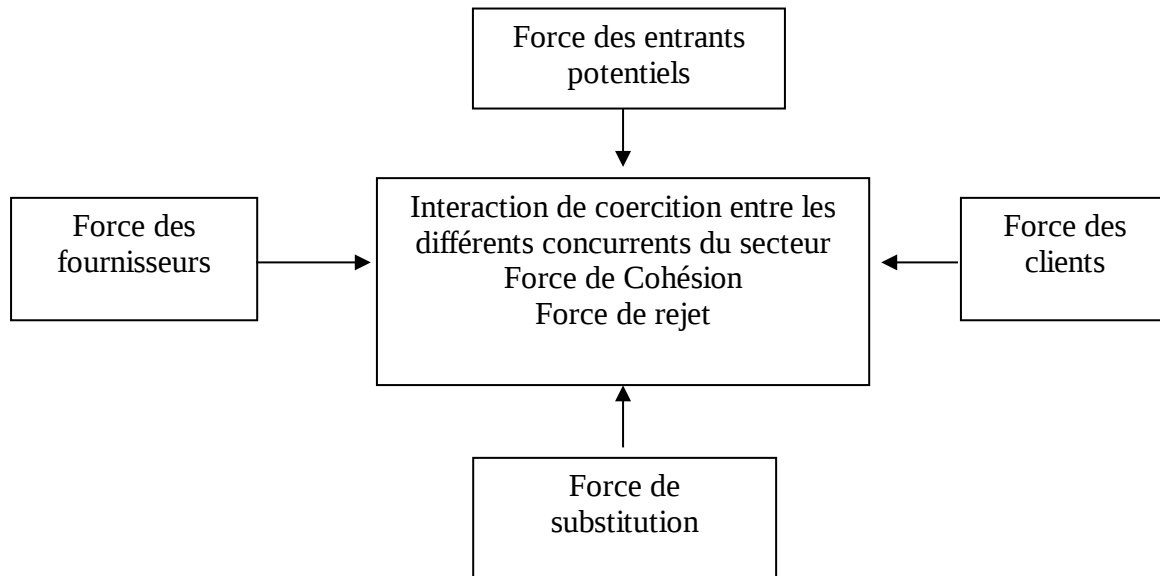
l'épreuve du temps. Michael Porter place l'entreprise dans son milieu concurrentiel en prenant en compte 5 forces (voire 6 en fonction des marchés) :

- 1. L'intensité concurrentielle
- 2. Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- 3. Le pouvoir de négociation des clients
- 4. La menace des nouveaux entrants sur le marché
- 5. La menace des produits de substitution
- 6. L'action des pouvoirs publics (6<sup>ème</sup> force)

La grille que livre Porter comprend donc cinq dimensions (forces) qui peuvent se résumer en cinq questions. Qui sont mes clients ? Qui sont mes fournisseurs ? Qui sont mes concurrents ? Quels sont les potentiels nouveaux entrants ? Quels sont les éventuels substituts à mes produits ou services ? La réponse à ces questions détermine le niveau de profitabilité d'une industrie. Le modèle a pour objectif de déterminer les forces qui structurent la dynamique concurrentielle dans l'industrie. Porter émet un postulat : chaque organisation cherche un avantage concurrentiel pour faire des profits (entreprise à but lucratif) ou pour capter les ressources nécessaires à son existence (pour les autres). Cinq forces principales déterminent la position concurrentielle de la firme et sont susceptibles de limiter sa capacité à générer des profits.

## Le modèle des "Cinq forces de PORTER"

### Présentation simplifiée



### L'intérêt du modèle

Michael Porter considère que la compétition n'est pas limitée aux entreprises qui sont présentes dans les mêmes segments stratégiques. Celle-ci est amplifiée par les menaces que font peser l'entrée de nouvelles firmes ou l'apparition de produits de substitution issus d'autres industries.

L'analyse concurrentielle implique de commencer par rechercher la nature et l'intensité des relations intersectorielles entre les concurrents (la rivalité entre concurrents existants).

**Les forces de cohésion.** Au plan stratégique, des concurrents s'étalonent entre eux pour mieux résister à une concurrence nouvelle non souhaitée. Cela n'empêche pas qu'ils puissent "se battre" au niveau tactique (Rivalité intersectorielle).

**Les forces de rejet.** Les concurrents qui ne sont pas pris en compte dans le "noyau de cohésion" précédent sont stratégiquement rejetés.

Il faut ensuite connaître la menace externe créée par de **nouveaux entrants potentiels**, les entreprises qui voudraient bien entrer "dans le bal" mené par les concurrents du secteur. Elles se présentent à la porte avec des produits qui sont des moyens similaires de satisfaction aux besoins du secteur considéré. Les concurrents en place peuvent opposer des contraintes, de normalisation

protectionniste par exemple, à leur entrée et générer ainsi des coûts structurellement et durablement supérieurs pour les nouveaux entrants. Les principales barrières sont d'ordre :

- financier (économie d'échelle, intensité capitalistique, coût de transfert pour les clients) ;
- de ressources et compétences : technologique, notamment celle protégée par des brevets ; ressources rares : matières premières spécifiques et disponible en peu d'unités ; main d'œuvre spécialisée comme un « nez » pour la parfumerie ; réglementée quant à son accès comme la licence taxi, le débit de boissons...
- image de marque et notoriété
- accès aux réseaux de distribution
- tactique de protection (protectionnisme, rythme important d'innovation, propriété intellectuelle)

La menace externe créée par **des technologies de substitution**, l'arrivée de produits de substitution, est la plus efficace. On ne peut pas freiner le progrès technologique et interdire l'entrée aux entreprises qui transforment la technologie en produit, dit de substitution, qui présente un moyen différent de satisfaire au même type de besoin (T.G.V. et ligne aérienne). L'on distingue la substitution partielle réalisée dans un temps donné et pour une partie seulement de consommateurs potentiels, de la substitution totale ou quasi totale dans le cas de produits nouveaux qui se substituent à des anciens du fait des évolutions technologiques (D.V.D. et cassette vidéo).

En externe, les entreprises du secteur doivent encore tenir compte de deux autres forces, celle **des fournisseurs** (leur position de force liée à leur nombre et à leurs compétences) et **celle des clients** (distributeurs, consommateurs et autres entreprises), en termes de rapports de pouvoir et de dépendance. Leur pouvoir peut se résumer à un pouvoir de négociation. Ce dernier permet aux clients et aux fournisseurs de capter une part des profits de l'organisation. Le pouvoir des clients sera d'autant plus élevé qu'ils sont peu nombreux ou concentrés ou encore que leur volume d'achat est important. Le pouvoir des fournisseurs est d'autant plus élevé qu'ils sont peu nombreux ou concentrés.

Pour limiter le pouvoir de négociation de ses clients et fournisseurs, une entreprise du secteur va se rendre indispensable en proposant des produits différenciés, un volume important de ventes et

d'achats et une forte image de marque. Il peut être profitable pour une organisation de construire des relations mutuellement profitables aux clients et aux fournisseurs.

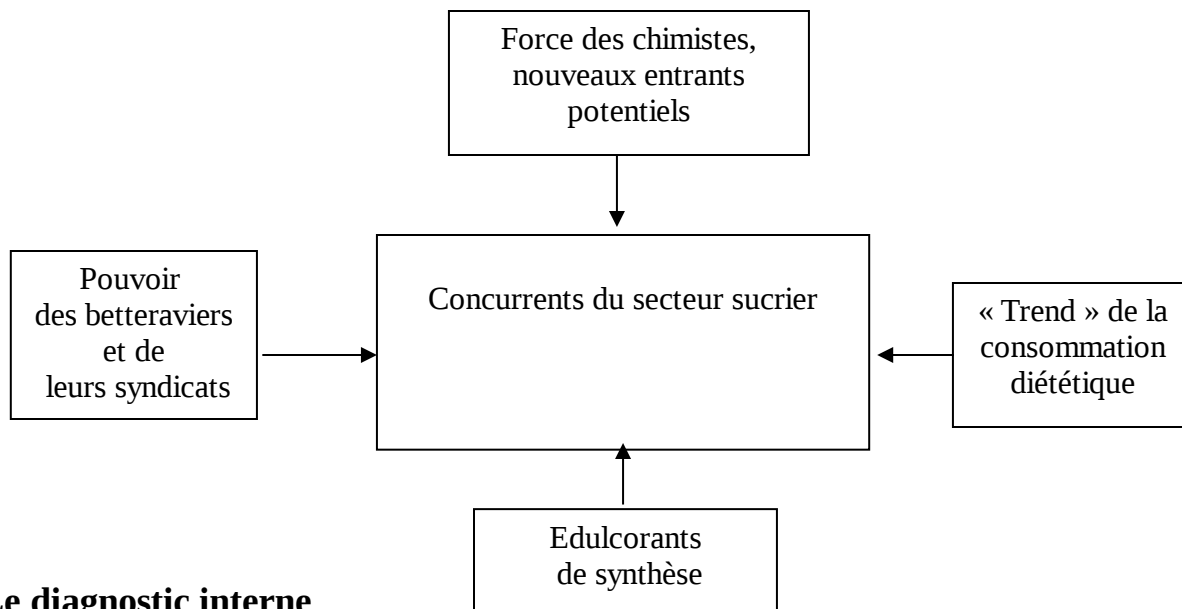
#### Les limites du modèle des 5 forces de Porter

La concurrence n'est pas le seul mode de relation entre les entreprises. La dynamique concurrentielle est évolutive et l'examen des forces doit être complété par une anticipation des évolutions de l'environnement (6<sup>ème</sup> force), ainsi qu'un diagnostic interne.

#### L'application aux entreprises du secteur sucre

- La concurrence directe, celle qui s'applique entre les différentes firmes sucrières d'Europe
- Le pouvoir des fournisseurs qui peut être représenté par les syndicats de betteraviers plus ou moins virulents
- Le pouvoir des consommateurs qui est relativement important dans le secteur ; le sucre est un produit banal pour lequel les acheteurs ont tendance à se montrer plus exigeants au niveau des prix. Cette exigence est cependant amoindrie pour les entreprises qui se sont orientées vers la fabrication d'édulcorants de synthèse pour lesquels le consommateur reste peu sensible au prix.
- La menace de nouveaux arrivants sur le marché est actuellement peu à craindre. Une forte courbe d'expérience est nécessaire aux unités d'extraction
- La menace de produits de substitution est forte ; les sucres artificiels sont issus de nouvelles technologies non sucrières. En réponse à l'émergence rapide de l'aspartam en tant qu'édulcorant, la plupart des entreprises ont réagi soit en intégrant une unité de fabrication d'un autre nouveau sucre, soit en utilisant des astuces technologiques pour en contrecarrer le développement ou encore en accentuant l'effort marketing sur le secteur considéré.

La dynamique sectorielle adaptée au secteur sucre peut donc se résumer de la façon suivante :



## Le diagnostic interne

La capacité stratégique d'une entreprise repose sur ses ressources et ses compétences.

### Les ressources

Elles peuvent être regroupées en quatre catégories :

- Les ressources physiques : les machines, implantations, capacités de production... Il faut évaluer l'âge technologique de ces ressources.
- Les ressources humaines : la flexibilité, la polyvalence, le niveau de formation, l'âge du personnel
- Les ressources financières
- Les ressources intangibles : les marques, brevets, réseaux de contacts, fichier clients, fichier fournisseurs...

Parmi ces ressources, il est fondamental de détecter celles qui présentent un caractère unique ou rare, qui génèrent un avantage concurrentiel et qui sont difficilement imitables par les concurrents.

### Les compétences

Les compétences (« competencies, capabilities ») désignent, la capacité de l'entreprise à associer, coordonner et déployer ses ressources pour accomplir un ensemble d'opérations (la disposition à agir). Pour Durand (1997 [3]), elles sont basées non seulement sur le savoir et l'information (connaissance), mais intègrent également les facteurs résultant de processus d'apprentissage (savoir-faire) et les attitudes (savoir être). Analyser les compétences, c'est déterminer la façon

dont les ressources sont déployées au sein de chaque fonction et entre les fonctions. L'entreprise se doit de maîtriser les compétences dites minimales (aptitude à gérer des stocks...) sans lesquelles elle ne peut survivre et elle doit développer des compétences dites fondamentales qui génèrent un avantage concurrentiel durable (localisation, négociation...). Ces compétences doivent générer de la valeur pour les clients. Aujourd'hui, au sein de chaque organisation ne subsiste que très peu de compétences inimitables. Dès lors, la concurrence se joue sur la capacité de renouvellement des offres, c'est-à-dire l'innovation.

## **L'innovation**

A la différence de l'invention qui correspond à la découverte d'une idée, l'innovation consiste dans la mise en pratique de l'invention (Koenig, 2004 [8], Loilier et Tellier, 1999 [9]). L'innovation incrémentale correspond à une amélioration progressive des processus ou des produits et services proposés par l'entreprise. Il s'agit généralement des améliorations quotidiennes apportées par les différents services de l'entreprise dans le but de résoudre des problèmes clairement identifiés. Les modifications réalisées sont souvent modestes et peuvent passer inaperçues. L'innovation radicale est susceptible de provoquer une rupture avec le passé. Cette forme d'innovation peut également être qualifiée de « destruction créative » (Schumpeter, 1935 [11]).

## **La position concurrentielle**

La position concurrentielle de l'entreprise dépend du degré de maîtrise des facteurs clés de succès (FCS). Un facteur clé de succès peut être défini comme une caractéristique de l'offre et / ou un élément des compétences mises en œuvre (les compétences distinctives) jugé primordial pour réussir dans l'activité. Maîtriser un facteur-clé de succès mieux que la concurrence, c'est posséder un avantage concurrentiel.

## **La rencontre des forces et faiblesses avec les opportunités et les menaces**

La rencontre :

- des forces avec les opportunités du marché permet de définir les tremplins
- des forces avec les menaces les remparts
- des faiblesses avec les menaces les brèches
- des faiblesses avec les opportunités les freins

de l'organisation sur son marché.

### **Les limites de la méthode SWOT:**

- l'opposition entre interne et externe n'est pas toujours très nette (ex : évolution du chiffre d'affaires) ;
- l'opposition entre éléments bons et mauvais dépend de la vision du management (par exemple l'annualisation du temps de travail peut être considérée comme force ou faiblesse, de même que le recours à la sous-traitance...).

## **7. Les différentes stratégies concurrentielles**

### **Selon M. Porter :**

- Domination globale par les coûts
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de concentration

Lorsque l'on entre de plein pied dans un univers concurrentiel, il s'agit de savoir créer, acquérir et défendre des avantages concurrentiels :

- par la réduction des coûts, en tout temps, en tout lieu, par tous les moyens ;
- par la recherche de différenciations perçues par la clientèle ;
- par la stratégie de concentration ; opter pour une stratégie de concentration, c'est identifier un segment-cible étroit ayant des besoins particuliers et savoir développer une stratégie optimale pour cette cible.

D'autres que Monsieur Porter intitulent ces 3 grands types de stratégies : la domination par les coûts, la différenciation par l'image, la focalisation sur une niche.

### **Selon P. Kotler :**

- **Stratégie de leader** : le leader prend généralement l'initiative. Il reste constamment en éveil et doit garder la première place : pénétration du marché, expansion géographique, développer d'autres occasions de consommation (La Vache qui rit), innovation permanente afin d'accroître sa présence. Exemples : Hertz, Boeing...
- **Stratégie de challenger** : le challenger doit accroître sa part de marché en adoptant une stratégie d'attaque : frontale en s'alignant sur le terrain des produits, prix, de la publicité ... ; de côté en investissant des zones géographiques où le leader est plus faible ;

d'encerclement (multiplier les lignes de front) ; d'écart : s'attaquer à des marchés non tenus par le leader ; de guérilla : irriter le leader afin de le démoraliser.

- Le challenger investit dans la recherche, innove, déplace le terrain d'opérations à son avantage. Exemples : Pepsi, Yoplait, Avis... Le challenger adopte sa propre stratégie et ne se positionne pas en fonction des décisions du leader comme le suiveur.
- **Stratégie de suiveur** : maintenir sa part de marché, se contenter d'une position secondaire. Son succès dépend de sa capacité à consolider une position acquise sur un segment tout en poursuivant son effort de recherche et son souci de rentabilité. Il s'agit de développer une stratégie de réponse et d'ajustement sans provoquer la contre offensive du leader. Exemple : Seat
- **Stratégie de spécialiste** = " stratégie de créneau ". Se limiter à un nombre de clients spécifiques, à un emplacement, à une prestation de service particulière en adoptant et en suivant une véritable culture d'entreprise, en travaillant avec une forte valeur ajoutée. Exemple : Porsche

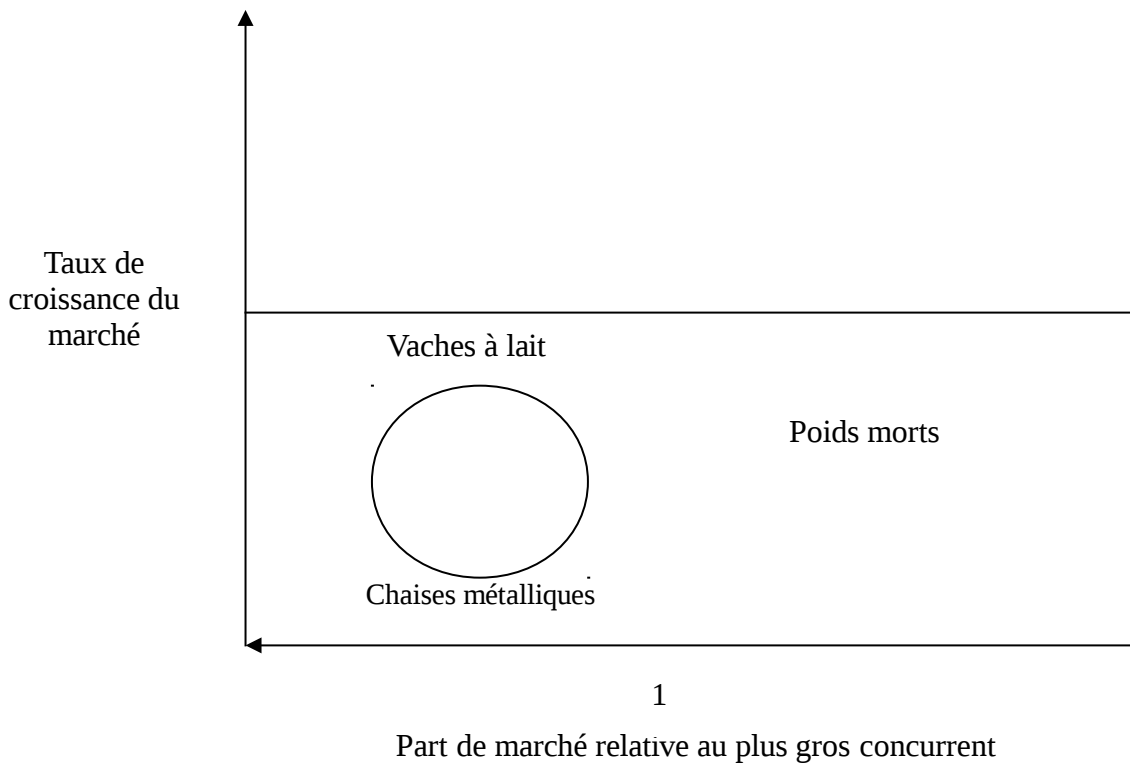
Toute entreprise possède ses " gloires du passé " et ses " stars de demain " mais ne peut se fier à ses seules impressions pour en décider. Des outils d'analyse systématiques sont aujourd'hui disponibles.

**La méthode du Boston Consulting Group (B.C.G.)** permet de bâtir une matrice de positionnement des différents domaines d'activité d'une entreprise.

### La matrice B.C.G. : exemple de l'entreprise Le Rohec SA







**Sur l'axe des abscisses** (en coordonnées logarithmiques), on positionne la part de marché relative détenue par l'entreprise dans le domaine d'activité étudié (exemple : si une entreprise étudiée a une part de marché absolue de 25 %, son concurrent immédiat de 10 %, la part de marché relative sera de  $0,25 / 0,10 = 2,5$ ). Contrairement à la part de marché absolue, la part de marché relative (% de la part de marché détenue par le leader) exprime la force de l'entreprise par rapport à son environnement concurrentiel.

$$\text{PDM relative} = \frac{\text{Ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité}}{\text{Vente(s) réalisée(s) par le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s)}}$$

**Sur l'axe des ordonnées**, on positionne le taux de croissance du marché correspondant au domaine d'activité analysé ; dans de nombreux cas, ce taux est jugé élevé lorsqu'il est supérieur à 10 % (c'est le cas de l'activité brouettes/jardinage) et faible dans le cas contraire (chaises métalliques) .

*Les différents cercles* indiquent la position des centres d'activité de l'entreprise. La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. L'activité des chaises métalliques représente pour Le Rohec plus du double de son activité brouettes/jardinage.

**Les vedettes (stars)** connaissent une forte croissance et détiennent une part de marché élevée. Elles sont avides de moyens financiers qui leur permettront d'assumer leur croissance. Celle-ci ralentira cependant un jour et les stars deviendront progressivement des vaches à lait.

**Les vaches à lait** disposent d'une forte part relative d'un marché en pleine croissance. Elles dégagent une quantité d'argent considérable qui permet à l'entreprise de financer d'autres activités en mal d'investissement.

**Les dilemmes** correspondent à des activités à faible part dans un marché en forte croissance. L'entreprise doit leur affecter des moyens financiers substantiels pour maintenir, voire accroître la part de marché. Il n'est cependant pas certain que cela suffise à en faire des stars. Dans ce cas, ils deviendraient au fil du temps des poids morts.

**Les poids morts** n'ont ni croissance, ni part de marché importante. Ils éprouvent beaucoup de difficultés pour survivre et ne peuvent en aucun cas contribuer à la croissance des autres.

~

La matrice BCG permet de dresser un bilan de santé du portefeuille d'activités de l'entreprise et suggère des dispositions stratégiques à prendre. Des dispositions peuvent être prises :

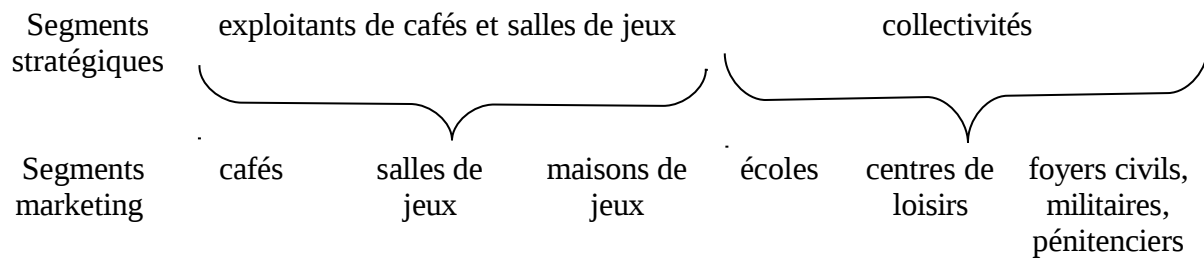
- la concentration des ressources, des investissements massifs sur les produits vedette ;
- le développement des parts de marché des « dilemmes » afin de les transformer en « vedettes » en s'assurant des disponibilités financières pour le réaliser ;
- le maintien des parts de marché des « vaches à lait » qui paraissent pouvoir encore avoir un avenir commercial et dégagent du cash flow à réinvestir ailleurs ;
- l'exploitation des activités pouvant encore améliorer leur rentabilité sans se soucier de leur position commerciale (« vaches à lait » en fin de vie, et certains « poids morts ») ;
- l'abandon des activités non rentables ou trop coûteuses à développer. Cet abandon consistera à vendre l'activité (source de liquidités) ou à la liquider tout simplement.

## **8. De la segmentation stratégique à la segmentation marketing**

### **Segments stratégiques / Segments marketing**

Exemple :

- industrie : jeux et jouets
- secteur : billard



A l'intérieur d'un segment stratégique, on peut trouver plusieurs segments marketing (écarts dûs à des fonctions / besoins différents ou à une distribution différente).

La segmentation stratégique concerne l'ensemble des activités de l'entreprise et permet de définir les choix stratégiques de l'entreprise.

Un segment marketing concerne un domaine d'activité de l'entreprise auquel sera ajusté un marketing-mix spécifique.

## 9. Le plan marketing

### L'élaboration du plan marketing

Le plan marketing est une des manifestations les plus visibles du marketing dans l'entreprise<sup>iv</sup>. Sa cohérence est une règle absolue. Réalisé en équipes, il intègre des informations fournies par tous les services. Le plan marketing tient compte des évolutions du marché et de la concurrence. Il est donc réactualisé régulièrement afin d'intégrer les changements survenus dans l'environnement et les résultats obtenus par l'entreprise. Le processus de planification marketing varie considérablement selon les entreprises. Dans les termes, d'abord, puisqu'il est alternativement désigné par les noms de « plan marketing », de « business plan », parfois de « plan de bataille ». Dans sa longueur, ensuite, puisqu'il se présente comme un document de 5 à 50 pages selon les sociétés. Dans sa prise en compte, enfin, puisque certaines entreprises le suivent à la lettre, alors que d'autres le voient comme un guide général des actions à entreprendre.

### La structure et le contenu du plan marketing

Beaucoup de plans marketing intègrent, sous une forme ou sous une autre, les sept rubriques présentées ci-dessous.

<sup>iv</sup> Source : Kotler&Dubois, édition française réalisée par Delphine Manceau, *Marketing Management*, 13<sup>ème</sup> édition, Pearson Education

| Rubrique                               | Rôle  |
|--|---|
| Le résumé managérial                   | Il synthétise les principales recommandations soumises à la Direction Générale  |
| L'analyse SWOT (situation marketing)   | Elle dégage les principales opportunités et menaces (macro environnement) ; les forces et faiblesses de l'entreprise (micro environnement). Elle aboutit à un diagnostic ( <i>cf. annexe</i> ). |
| Les objectifs                          | Ils expriment en termes chiffrés, avec un horizon temporel le ou les buts que l'entreprise se propose d'atteindre.  |
| La stratégie marketing                 | Elle précise à partir de quels choix fondamentaux, et avec quels moyens, l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs.  |
| Les plans d'action                     | Chaque moyen se décline en plans d'action : ce qui sera fait, quand, par qui, avec quels moyens et budget.  |
| Les comptes de résultats prévisionnels | Ils établissent une prévision quantifiée et financière des résultats attendus.  |
| Les systèmes de contrôle               | Ils précisent le mode de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du plan  |

### **Les plans d'action**

La stratégie identifie la route à parcourir pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés. Il faut ensuite, pour chaque décision concernée, apporter une réponse.

### **Les composantes du marketing mix d'un fabricant**

- Le produit
- Son prix
- Sa distribution
- Sa communication

Le tableau ci-après présente les différentes composantes du marketing mix et quelques-unes des décisions que peut prendre le responsable opérationnel (en principe le chef de produit).

| Variables        | Composantes   |
|------------------|---|
| Le produit       | Définir les caractéristiques du produit<br>Choix du niveau de qualité recherchée<br>Décision concernant la stylistique (Le « Design »)<br>Choix de la marque<br>Conception de l’emballage et du conditionnement<br>Elaboration de la gamme, de l’assortiment<br>Définition des services offerts (garantie, SAV...)<br>Programmation des innovations |
| Le prix          | Fixer le prix de vente<br>Choix d’une stratégie<br>Définition d’un barème d’écart<br>Elaboration des conditions de paiement et de crédit...   |
| La distribution  | Choisir les canaux de distribution<br>Définition de la politique d’aide du réseau<br>Choix logistiques (stocks, livraisons...)<br>Décisions concernant la force de vente (effectif, organisation, motivation...)  |
| La communication | Définir les messages et les médias<br>Conception des messages<br>Choix de médias de masse<br>Choix des autres médias (promotion des ventes, parrainage, mécénat, marketing direct...)   |

Le plan marketing doit être planifié dans le temps et crédité des ressources nécessaires. Il faut fixer un délai précis de déroulement du plan et savoir arrêter certaines opérations (promotions par exemple).

Principe budgétaire :

- un budget par action ;
- une durée pour l'action ;

- un responsable par budget.

## 10. Les conditions de réussite d'une stratégie de marque

L'on peut en recenser deux principales :

- Une **implication forte de l'entreprise en matière de marketing** afin d'identifier les besoins fonctionnels et immatériels du client. Une forte segmentation du marché export liée à l'extrême diversité des attentes des consommateurs peut rendre la démarche marketing complexe.
- L'engagement d'un **investissement lourd** et partiellement irrécupérable afin d'assurer la promotion de la marque et la différenciation du produit. L'effort de communication (pub, sponsoring,...) doit être particulièrement élevé afin de mettre en œuvre la composante immatérielle des produits qui agit souvent comme le critère de choix décisif entre plusieurs articles aux caractéristiques fonctionnelles comparables. A cet effort peuvent également s'ajouter d'importantes dépenses en matière de R&D et de design.

## Bibliographie

- [1] AMIT R. et SHOEMAKER P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 33-46
- [2] ANSOFF H. I. (1965). *Corporate Strategy*, New York, Mc Graw-Hill, p. 5-6
- [3] DURAND T. (1997), Savoir, savoir-faire et savoir être, Communication, *VIème Conférence AIMS*, Montréal, Mai
- [4] FIEVET G. (1992). De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Paris, Interéditions
- [5] FRERY F., JOHNSON G. et SCHOLLES K. (2000). *Stratégie*, Editions Publi-Union Village Mondial, 594 p.
- [6] GERVAIS M. (2003). *Stratégie d'entreprise*, 5é éd., Paris, Economica
- [7] KOENIG G. (1996). *Management stratégique*, Ed. Nathan
- [8] KOENIG G. (2004). *Management stratégique*, Projets, interactions et contextes, Paris, Dunod
- [9] LOILIER T. et TELLIER A. (1999). *Gestion de l'innovation*, Colombelles, Editions Management et Société
- [10] PORTER M.E. (1980). *Competitive strategy*, New York : The Free Press
- [11] SCHUMPETER J. (1935). *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz

## Annexe : diagnostic stratégique d'une entreprise

### 1) Diagnostic analytique (externe) d'une entreprise de production

| Menaces   | Opportunités  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demande</b><br/>Quantitative puis qualitative</li> <li>• <b>Offre</b><br/>Produit, producteurs, distributeurs</li> <li>• <b>Environnement</b><br/>Economique, législatif, socioculturel, technologique et logistique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demande</b><br/>Quantitative puis qualitative</li> <li>• <b>Offre</b><br/>Produit, producteurs, distributeurs</li> <li>• <b>Environnement</b><br/>Economique, législatif, socioculturel, technologique et logistique</li> </ul> |

### 2) Diagnostic interne d'une entreprise de production

#### Interne stratégique

- Objectif actuel de l'entreprise diagnostiquée (croissance, optimisation, redressement, recherche de taille critique ou de position dominante, objectif patrimonial ou capitalistique,...)
- Stratégies mises en œuvre par l'entreprise pour le ou les atteindre : stratégie fonctionnelle commerciale, marketing (segmentation, ciblage,...) - ou financière, diversification, spécialisation, concentration horizontale, concentration verticale, stratégie de coût, stratégie de différenciation, stratégie de reconversion ou de repositionnement, stratégie expansionniste, stratégie d'alliance

#### Interne opérationnel

| Forces  | Faiblesses  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management</b> (Ressources humaines, finance, production...)</li> <li>• <b>Marketing</b><br/>Produit<br/>Prix<br/>Distribution<br/>Communication / vente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management</b> (Ressources humaines, finance, production...)</li> <li>• <b>Marketing</b><br/>Produit<br/>Prix<br/>Distribution<br/>Communication / vente</li> </ul> |



## Diagnostic analytique (externe) d'une enseigne de distribution

| Menaces   | Opportunités  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demande</b><br/>Quantitative puis qualitative</li> <li>• <b>Offre</b><br/>Produit, producteurs, distributeurs</li> <li>• <b>Environnement</b><br/>Economique, législatif, socioculturel, technologique et logistique</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demande</b><br/>Quantitative puis qualitative</li> <li>• <b>Offre</b><br/>Produit, producteurs, distributeurs</li> <li>• <b>Environnement</b><br/>Economique, législatif, socioculturel, technologique et logistique</li> </ul> |

## Diagnostic interne d'une enseigne de distribution

### Interne stratégique

- Objectif actuel de l'entreprise diagnostiquée (croissance, optimisation, redressement, recherche de taille critique ou de position dominante, objectif patrimonial ou capitalistique,...)
- Stratégies mises en œuvre par l'entreprise pour le ou les atteindre : stratégie fonctionnelle commerciale, marketing (segmentation, ciblage,...) - ou financière, diversification, spécialisation, concentration horizontale, concentration verticale, stratégie de coût, stratégie de différenciation, stratégie de reconversion ou de repositionnement, stratégie expansionniste, stratégie d'alliance

### Interne opérationnel

| forces  | faiblesses  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management</b> (Ressources humaines, finance,...)</li> <li>• <b>Marketing</b><br/>Image<br/>Service<br/>Assortiment<br/>Prix<br/>Merchandising<br/>Communication / Vente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management</b> (Ressources humaines, finance,...)</li> <li>• <b>Marketing</b><br/>Image<br/>Service<br/>Assortiment<br/>Prix<br/>Merchandising<br/>Communication / Vente</li> </ul> |