

# Marketing Stratégique

## Introduction

### Définitions

« La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs de long terme d'une entreprise, l'adoption de moyens d'action, et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés » Alfred CHANDLER (1962)

« Avec pour objectif la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel, la stratégie consiste en une allocation de ressources et engage l'entreprise sur le long terme en configurant son périmètre d'activité. » Johnson, Scholes, Wittington, Fréry (2008).

Cette définition souligne que la stratégie :

- Engage l'entreprise sur le long terme (plusieurs exercices comptables).
- Détermine les ressources financières et humaines affectées à un objectif stratégique.
- Agit sur le périmètre d'activité de l'entreprise (permet d'établir la gamme de produits réalisée par l'entreprise ainsi que sa zone de chalandise et détermine ce que l'entrepris réalise en interne et ce qu'elle confie à d'autres entreprises).
- A pour but d'obtenir un avantage concurrentiel.
- 

### Les 3 niveaux d'Ansoff

- **Niveaux stratégique**
- **Niveaux tactique**
- **Niveaux opérationnel**

➔ Ces 3 niveaux impliquent 3 objectifs :

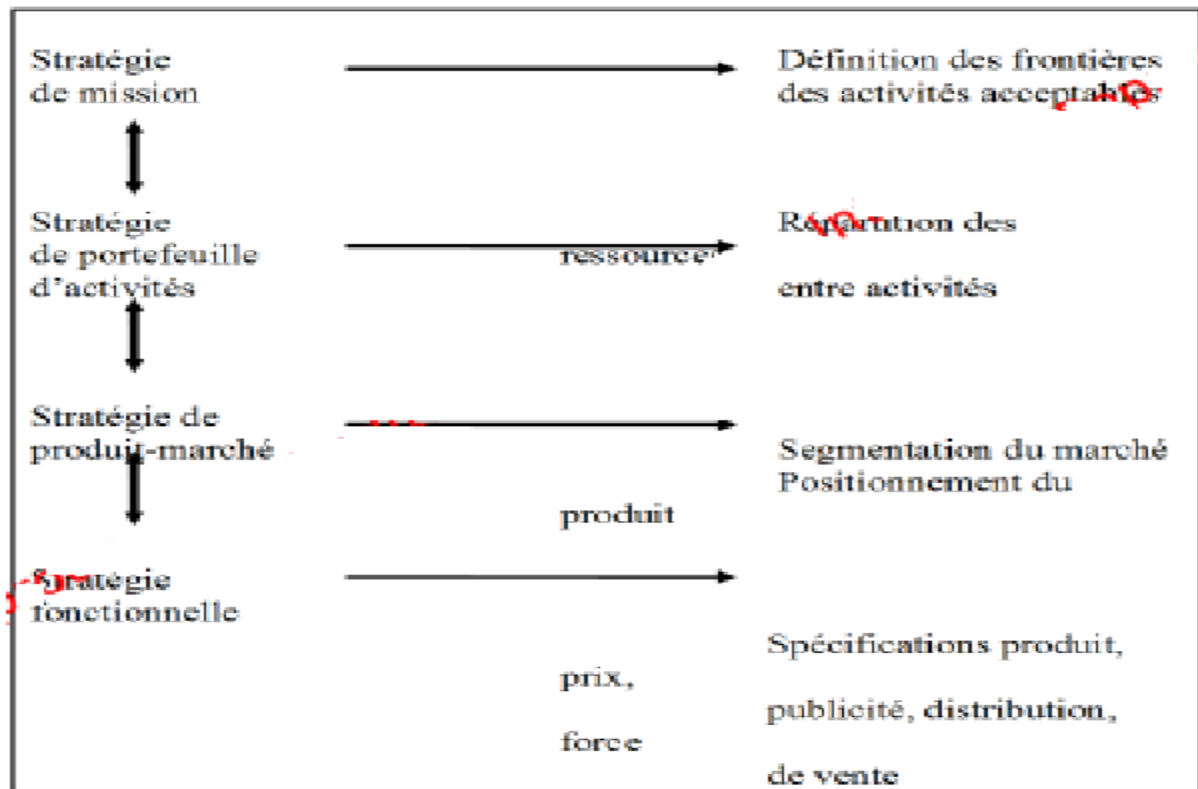
- o Objectifs stratégiques
- o Objectifs tactiques : concernent l'encadrement et visent des effets sur le moyen terme.
- o Objectifs opérationnels : concernent le court terme et permettent l'application des grandes orientations, ils concernent les directions opérationnelles.

### Cadre conceptuel

<b>Caractéristiques discriminantes</b>	<b>Marketing Stratégique</b>	<b>Stratégie Marketing</b>	<b>Références</b>
<b>Domaine d'appartenance théorique</b>	Management stratégique	Marketing management	Thomas, Gardner (1985) Antoine (1995) Trinquecoste (1999)
<b>Avantage procuré</b>	Avantage concurrentiel stratégique	Avantage concurrentiel commercial	Trinquecoste (1999)
<b>Facteur clé du succès</b>	Stratégiques	Commerciaux	Trinquecoste (2004) Wiersema (1983)
<b>Niveau hiérarchique de décision</b>	Corporatif, DAS	DAS fonctionnels	Thomas, Gardner (1985) Sharma (1999) Blois, Mathur (2000) Varadarajan, Clark

<b>Orientation</b>	Externe / Interne	Externe	(1994) Rivera-Camino (1997) Piercy & al. (1997)
<b>Impact de la décision</b>	Long terme	Moyen terme / Court terme	Greenley (1993) Sharma (1999)
<b>Objectifs poursuivis</b>	Efficienne	Efficacité	Morgan et al. (2000) Slater, Olson (2001) Vorhies, Morgan (2003)

## Les quatre niveaux d'application au marketing stratégique



## 1 - La stratégie de mission

Au cours de son existence, une entreprise est conduite à élargir son portefeuille de produits et parfois à étendre plus radicalement encore son activité. Ces décisions fondamentales relèvent de la stratégie de mission.

Celle-ci est, pour sa part, liée à la définition que les dirigeants retiennent du métier de l'entreprise.

L'idée directrice est simple : plus la mission est définie – ou élargie – indépendamment de la prise en compte du métier de la firme, plus le risque pris est théoriquement important.

### 1.1 - Le métier

La définition du métier de la firme est essentielle car, dans la plupart des cas, elle oriente les stratégies de développement à venir.

Sa formulation est donc une tâche préalable à tout processus de prise de décision stratégique.

Si l'entreprise se livre à cet exercice en cours d'existence, le métier peut être appréhendé sur la base de l'activité globale.

Il s'agit alors d'expliciter, non seulement la profession que la firme exerce et dont elle tire ses ressources, mais aussi la compétence acquise au cours du temps par l'accomplissement même de cette profession.

Cette compétence traduit à la fois l'idée que l'entreprise exerce un métier donné depuis un certain nombre d'années, et le fait qu'elle a acquis et amélioré, dans cet exercice professionnel, une compétence spécifique qui explique sa performance.

Cette compétence interdit théoriquement à de nouveaux venus un degré de réussite comparable dans l'activité générale considérée.

Dans le cas où l'activité globale d'une entreprise est caractérisée par un grand nombre de domaines, le fait de parvenir à l'énoncé d'un métier générique traduit l'existence d'un dénominateur commun qui permet à la firme de bénéficier de synergies entre les domaines. Dans cette hypothèse, on parlera d'un portefeuille d'activités liées. Dans le cas contraire, chaque domaine devra être considéré comme un métier à part entière.

### 1.2 - La mission de l'entreprise

La mission de l'entreprise apparaît comme un trait d'union entre le métier et l'engagement effectif de la firme dans un certain nombre de domaines d'activité.

Elle relève, en toute logique, de la définition retenue pour le métier, et s'enrichit des opportunités identifiées par la firme en fonction des attentes des clientèles solvables qui lui sont accessibles.

Enfin la mission est une manifestation volontariste des dirigeants en ce qu'elle intègre les choix politiques situés très en amont du processus de management stratégique.

Cette conception ne s'éloigne pas du sens étymologique du terme mission qui vient du latin mittere : action d'envoyer.

## 2 – La stratégie du portefeuille d'activités

Dans certaines sociétés, l'activité globale est composée de domaines très distincts les uns des autres. Chacun de ces domaines d'activité est soumis à un environnement propre et se caractérise par des facteurs de compétitivité originaux.

A ce titre, ils apportent à la firme des contributions variables et méritent des stratégies distinctes et appropriées.

La performance globale de l'entreprise dépend de sa capacité à gérer de manière dynamique et équilibrée ce portefeuille de domaines.

Mais le préalable indispensable est de parvenir à une partition correcte de l'activité globale. Cet exercice est l'objet de la segmentation stratégique.

## 2.1 - La segmentation stratégique

Le découpage d'une organisation en DAS s'appelle la segmentation stratégique.

Un domaine d'activité stratégique est une sous-partie de l'entreprise qui correspond à une combinaison spécifique de FCS.

Il est possible de lui allouer ou de lui retirer des ressources de manière indépendante.

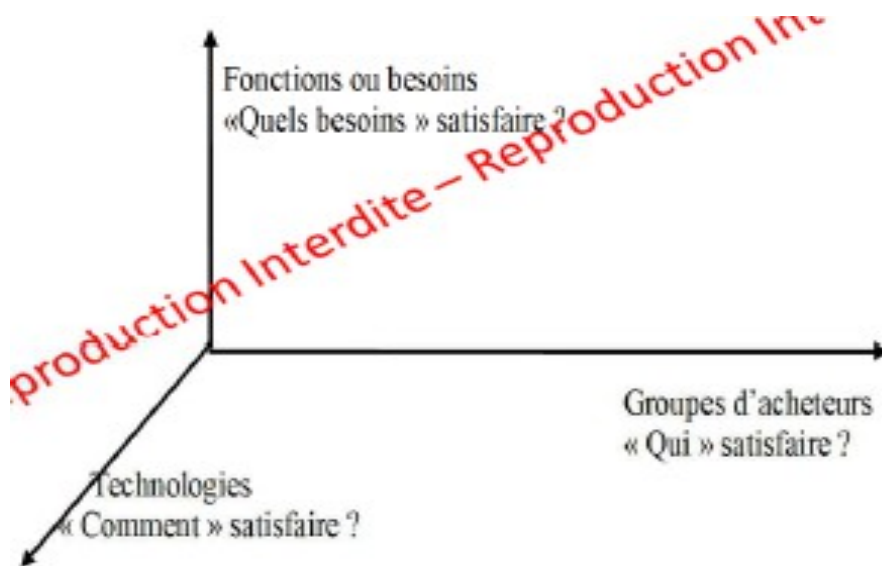
Le DAS est aussi appelé le SBU (strategic business unit) ou pôle stratégique.

Les critères utilisés pour établir des comparaisons entre familles de produits peuvent être plus ou moins nombreux.

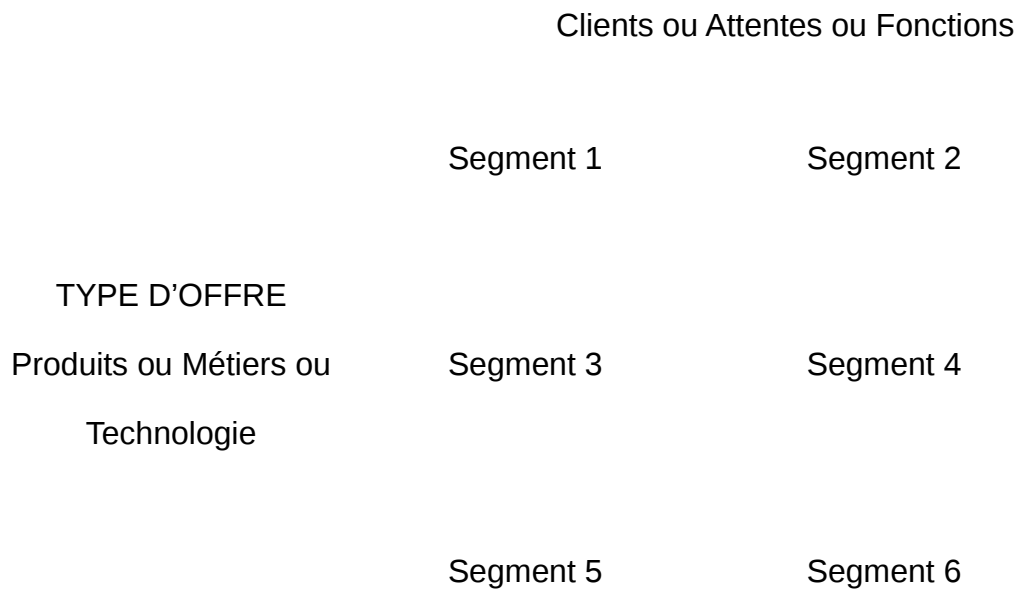
Trois d'entre eux sont toutefois fondamentaux :

Il s'agit :

- **Des fonctions remplies** par le produit ou le service (service de base ou assortiment de services supplémentaires recherchés par les acheteurs).
- **De la technologie utilisée** pour remplir cette fonction (une même fonction peut être satisfaite par des technologies).
- Si on a ou pas les **mêmes concurrents**.



Source : D. Abell (1980).



Chaque domaine d'activité identifié réunit un ensemble de familles de produits relativement homogènes quant aux dimensions retenues par la segmentation.

En théorie ce découpage de l'activité globale autorise des choix stratégiques différenciés par domaine. Il assure également l'indépendance de chacun d'eux par rapport au reste du portefeuille.

➔ Comparaison segmentation stratégique/marketing

	Segmentation Stratégique	Segmentation Marketing
Niveau concerné	Organisation dans sa globalité	1 DAS de l'organisation
Principe de la segmentation	Constituer des SH d'activités stratégiques	Constituer des SH de consommateurs
Type de segment identifié -	DAS ou segment stratégique	Segment de marché
Objectif de la segmentation	Favoriser le diagnostic et la décision stratégique. Identifier les opportunités ou les suppressions	Choisir des cibles

	nécessaires	
Définition du segment	Ensemble d'activités sur un même	Ensemble de consommateurs avec des
	ensemble de compétences, ressources,	comportements analogues
	et qui ont des FCS identiques et qui ont la	
	même chaîne de valeur	

### **L'homogénéité intra-segment en terme de FCS**

Il est nécessaire lorsque l'on considère un segment stratégique de s'assurer que ses activités relèvent toutes du même ensemble de FCS.

### **L'hétérogénéité inter-segments en termes de FCS**

Il est également indispensable de s'assurer que <2 segments différents possèdent une combinaison unique de FCS.

### **Qu'est ce qu'un FCS (Facteur Clé Succès) ?**

Un FCS est une compétence, une ressource, ou un actif qui permet à l'entreprise de réussir à réaliser l'activité mieux que ses concurrents.

Les FCS correspondent aux éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour réussir dans un secteur donné et surpasser la concurrence.

Par conséquent, les FCS sont à rattacher à l'analyse de l'environnement, ils caractérisent, dans un moment donné, les « règles du jeu » d'un secteur.

L'analyse des FCS est un préalable à la mise en place des ressources de l'organisation et à l'identification des compétences fondamentales.

Les compétences clés sont les compétences sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel de l'organisation. Elles diffèrent selon la stratégie choisie, mais elles sont plus ou moins facilement imitées par les concurrents appartenant au même groupe stratégique.



L'allocation des ressources, pour parvenir à une stratégie réussie, consistera à mettre en adéquation les FCS avec les compétences clés.

Les FCS sont donc des éléments sur lesquels se fonde la logique concurrentielle d'un secteur.

Les FCS d'une activité sont conditionnés par deux dimensions, l'une relative à la demande et l'autre à l'offre : les exigences des clients et les caractéristiques économiques de la production (Atamer et Calori, 2003).

→ On peut en conclure qu'il existe deux manières d'exprimer des FCS, en se positionnant du côté du client et de ses demandes et du côté de l'entreprise et de ses compétences.

→ Identification des FCS/DAS du groupe Vivarte

Types  
d'offres

Attentes Clients

**Mode**

**Prix**

**Chaussures**

**Segment 1** : Qualité,  
image de marque, suivi de  
la mode, couverture  
géographique.

**Segment 2** : Prix,  
Accessibilité, richesse de  
l'assortiment (toute la  
famille).

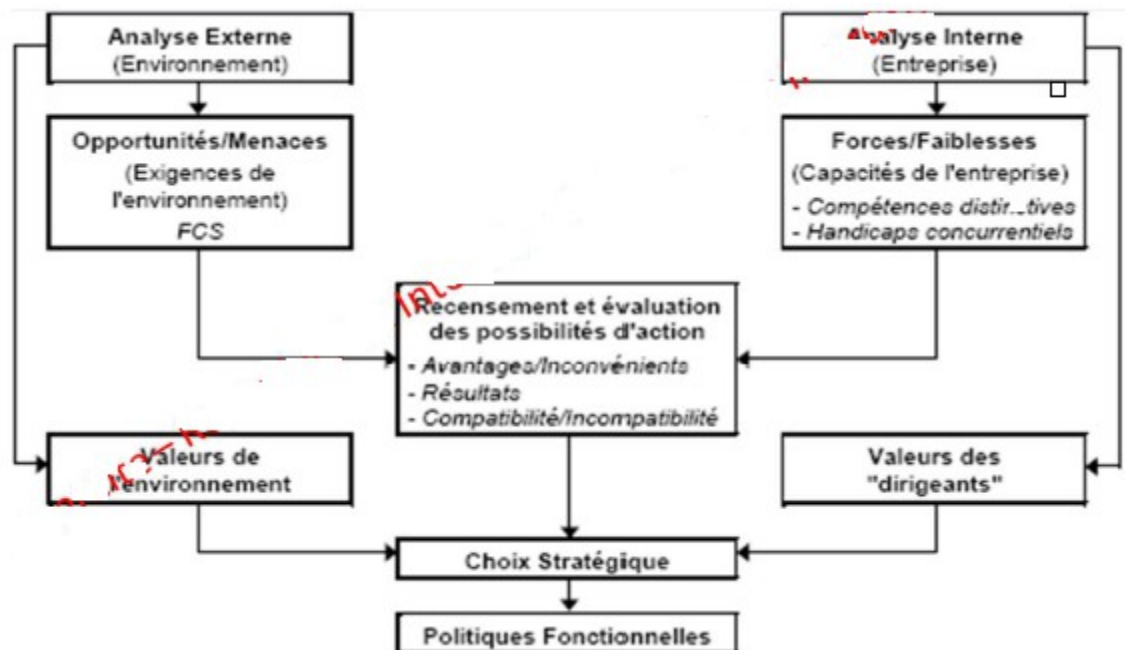
**Segment 3** : Rotation intensive **Segment 4** : Prix,

**Vêtements**

des collections, réactivité par accessibilité, richesse de

à la mode, qualité et originalité l'assortiment (toute la image de marque, couverture famille).  
Géographique.

→ La démarche stratégique



## Chapitre 1 : L'analyse et le diagnostic externe

### Introduction : Le marché

Sur le marché il y a trois grandes dimensions. On retrouve le marché lui-même, mais il est important de comprendre quels types d'acteurs on y retrouve, quels comportements ces derniers adoptent. Il faut donc s'intéresser à :

- La situation et le climat concurrentiel (les forces en présence).

- Attractivité, position du marché dans son cycle de vie.
- Comportement stratégique des acteurs
- Principaux avantages concurrentiels (attentes, valeurs et satisfaction).
- Comprendre le consommateur, comportement d'achat et de consommation.
- Nature de la segmentation.
- Attitude des distributeurs et situation de la filière.
- Diagnostique la valeur de l'offre.
- Prévoir l'évolution de la demande future.

## **Section 1 :        L'environnement**

**Définition** : L'environnement est l'ensemble des éléments extérieurs à l'organisation qui ont une influence sur son activité et la réalisation de ses objectifs.

L'organisation est soumise à deux environnements : le micro et le macro.

### ***L'environnement proche = Micro environnement***

Il s'agit de l'environnement avec lequel l'organisation interagit, susceptible d'influencer ses résultats et ses perspectives d'évolution. On y retrouve les fournisseurs, les intermédiaires, les clients, les concurrents, la banque, les médias, les pouvoirs publics. De manière générale on parle de parties prenantes.

### ***L'environnement global = Macro environnement***

C'est l'environnement qui agit sur l'organisation et qui est dû à des mutations de la société ou des conséquences des courants d'évolution.

L'environnement de l'entreprise doit être appréhendé tant au niveau macro que micro.

Pour mener un diagnostic externe plus complet il convient d'étudier l'environnement général de l'entreprise, son secteur d'activité....

L'environnement général de l'entreprise est en perpétuelle évolution et par conséquent elle influence la stratégie des entreprises.

Le développement des technologies de l'information et de la mondialisation de l'économie font partie des évolutions les plus structurantes et ayant le plus d'influence sur la stratégie et l'organisation des entreprises.

→ Comment faire le diagnostic général de l'environnement de l'entreprise ?

o Le macro-environnement comporte le plus souvent 4 dimensions :

- Economique
- Juridique
- Technologique
- Culturel

Il s'agit de repérer aujourd'hui dans une perspective dynamique les facteurs de l'environnement qui ont une influence significative sur l'entreprise. On retient deux outils : le **PESTEL** et la méthode **SPECTRED** (Social, Politique, Economique, Culturel, Technologie, Réglementaire, Ecologique, Démographique).

### La méthode PESTEL

**Composantes politiques** : la stabilité du gouvernement, les politiques fiscales et leurs incitations, la volonté de favoriser le commerce extérieur et les échanges internationaux, le développement du système de protection sociale...

**Composantes économiques** : le niveau de vie du pays dans lequel est située l'entreprise, le taux de chômage, le niveau des taux d'intérêt.

**Composantes Sociologiques** : évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels...) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats.

**Composantes Technologique** : les avancées et innovations technologiques qui viennent fragiliser le leadership technique des acteurs en présence.

**Composantes Ecologiques** : les réglementations et contraintes écologiques, les nouvelles normes édictées par les positions prises en matière de développement durable.

**Composantes légales** : évolution du cadre réglementaire et législatif (droit du travail, droit du commerce...). Avec des impacts de tout ordre pouvant créer des

charges supplémentaires, des lourdeurs administratives, des accès restreints à certains marchés, etc.

### **Questions sur l'environnement général de l'entreprise :**

- Quelle pratique de veille l'entreprise a-t-elle institutionnalisée ?
- Quels changements majeurs pourraient avoir un impact sur notre entreprise ?
- Quels sont concrètement les signes de ces changements ?
- En quoi ces changements nous concernent-ils ? A quelle échéance ?
- Quelles décisions pourrait-on être amené à prendre ?

## **Section 2 : Typologie des univers concurrentiels**

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

Le modèle des systèmes concurrentiels permet d'identifier les « règles du jeu » à un environnement donné.

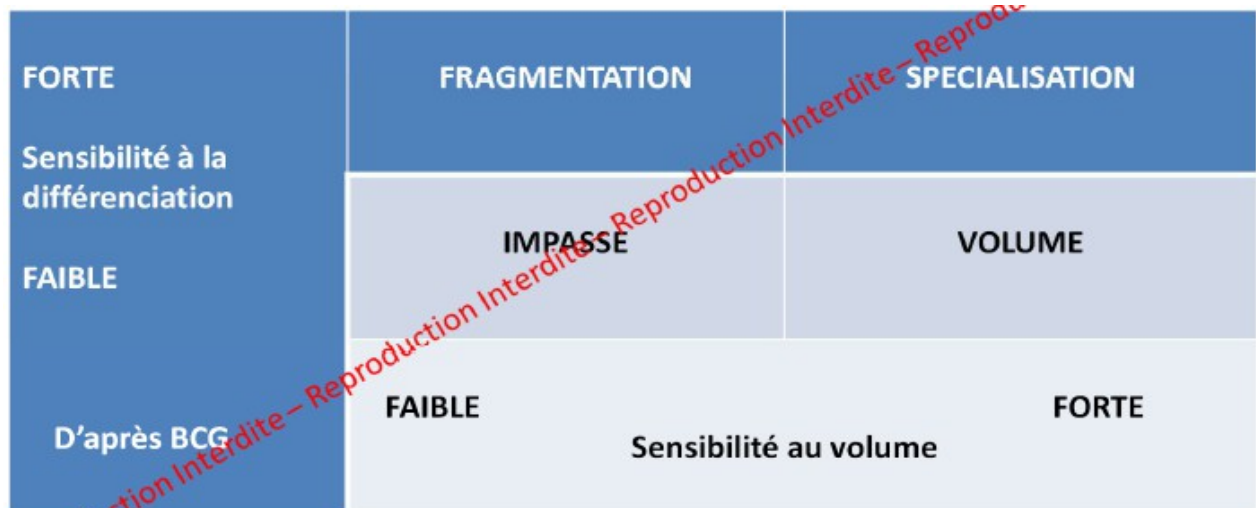
La typologie des SC détermine 4 catégories d'environnement auxquelles les activités de l'entreprise peuvent être confrontées et permet de déduire l'attitude que doit adopter l'entreprise pour gérer les activités correspondant à ces environnements.

La BCG s'appuie sur deux dimensions :

- **La sensibilité à la différenciation et aux effets de volume :**

- ➔ La sensibilité à la différenciation s'explique par l'hétérogénéité des clientèles cibles, par la diversité de leurs besoins, par la possibilité offerte aux entreprises de se concentrer sur une cible précise.
- ➔ La sensibilité aux effets de volume vient de l'importance accordée par le marché aux effets d'échelle, ce qui implique une sensibilité aux prix et une relative standardisation de la demande.

➔ Typologie des univers concurrentiels



**Les activités de volume** : il s'agit de systèmes concurrentiels dans lesquels le volume confère un avantage important de coût et donc de prix.

Au sein de ces environnements, on retrouve les biens de grande consommation et plus généralement toutes les activités de produits de grande diffusion standardisés.

Les principaux FCS sont la maîtrise des coûts, la part de marché, la réalisation d'économies d'échelle et d'expérience.

Les deux risques majeurs associés à la poursuite d'une logique de volume sont l'apparition de rigidité (plus de veille ni d'adaptation) et un déclenchement de guerre des prix.

Système concurrentiel	Stratégie
Volume - Nombre de concurrents faibles - Leader très rentable - Concurrents marginaux	- Croître plus vite que les concurrents pour améliorer sa position de coût - Attention à la stabilité du

bénéficiaires seulement en  
conjoncture haute

## système

**Les activités de spécialisation** : ce sont des systèmes concurrentiels dans lesquels il existe de nombreuses sources de différenciation significative et surtout valorisable du produit (produit de luxe par exemple).

La compétitivité est fondée sur des coûts spécifiques correspondant à la recherche de segments stratégiquement défendables pour y construire un avantage concurrentiel pouvant être de nature technique/technologique et/ou marketing.

La demande y est très hétérogène, caractérisée par des attentes nombreuses et différentes en termes de nature et d'intensité du besoin. L'entreprise doit proposer une offre différenciée, créatrice de valeur pour le client.

Les principaux FCS sont la performance et la qualité du produit, l'innovation, la R&D, l'image de marque, les services associés.

Les risques principaux sont la perte de différenciation dans l'esprit du consommateur ou le risque concurrentiel (offre concurrente perçue comme plus créatrice de valeur).

Systèmes Concurrentiels	Stratégie
Spécialisation	
-Plusieurs entreprises très rentables	<b>-Focaliser l'effort sur les niches défendables</b>
-Frontières des segments évolutives	<b>-Maximiser l'avantage sur les coûts spécifiques en étant</b>
-Suiveurs non rentables	<b>leader du segment</b>

**Les activités fragmentées** : Elles se caractérisent par de nombreuses sources de différenciation possible, la taille a non seulement aucun effet positif mais engendre au contraire une perte de compétitivité.

Les positions concurrentielles sont fluctuantes, les barrières à l'entrée sont très limitées, la position forte d'une entreprise peut se retrouver menacée par l'arrivée d'un nouvel entrant.

Exemple de secteurs : le prêt à porter, la restauration, l'hôtellerie, le commerce de détails.

Les FCS sont la flexibilité, la réactivité et l'innovation.

L'activité de veille technologique et commerciale est essentielle car elle permet d'orienter les fonctions marketing et R&D pour se positionner sur de nouveaux créneaux porteurs et pour renouveler les sources d'avantage concurrentiel (Zara).

Rechercher une source d'avantage concurrentiel durable. L'entreprise doit revoir sa conception de l'activité pour exploiter une différenciation basée sur un actif rare ou difficilement imitable ou pour favoriser une croissance forte permettant d'exploiter des éléments du processus sensibles aux effets de volume.

Systèmes Concurrentiels	Stratégie
Fragmentés	
- Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement	- <b>Pour une grande entreprise, isoler l'activité et la gérer comme une PME (difficile)</b>
- Marges diverses et instables	- <b>Transformer l'activité en une activité de volume ou de spécialisation (Chaîne, franchise,...)</b>
- Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite	

### **Les activités d'impasse :**

Systèmes Concurrentiels	Stratégie
Impasse	
- Aucun concurrent n'a de PDM absolue élevée	- <b>Concentration et entente sous l'égide des pouvoirs publics,</b>
- Si personne ne réduit sa production, tout le monde perd de l'argent	<b>ou :</b>
- Les plus modernes sont les plus endettés et les plus	- <b>Contrôler un marché local (zone géographique ou clientèle particulière)</b>
	- <b>Localiser l'investissement</b>



obsolètes les plus solides  
financièrement

**là où les coûts de facteurs  
sont le plus favorables**  
**- Développer sa propre  
technologie et la défendre**

### **Section 3 : L'analyse des forces concurrentielles**

**Cinq forces de Porter** : nouveaux entrants, pouvoir de négociation des clients, les produits de substitution, pouvoir de négociation des fournisseurs, les concurrents.

Le principe de l'analyse des 5 forces concurrentielles de Porter est d'évaluer les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser. Cette maîtrise permet de dégager des avantages concurrentiels.

#### **L'intensité concurrentielle :**

Elle s'évalue en tenant compte de la concurrence au sens classique du terme mais également de la concurrence élargie (biens fortement substituables).

Elle dépend du taux de croissance du secteur : lorsque le taux de croissance est faible, les entreprises du secteur se livrent à une concurrence intense afin de gagner des parts de marché. Lorsqu'il est soutenu, il y a de la place pour tous et l'intensité concurrentielle est plus faible.

Elle dépend aussi du nombre de concurrents en présence et de leur taille. Lorsque le marché est atomisé l'intensité est plutôt faible mais dans le cas d'un marché oligopolistique l'intensité est forte.

Elle dépend des possibilités de concentration ou de rachat entre entreprises. Si le secteur est en proie aux concentrations l'intensité sera d'autant plus forte.

La périssabilité et l'obsolescence des produits sont aussi deux critères qui vont impacter l'intensité concurrentielle. Plus c'est périssable plus l'intensité est forte.

Elle dépend de l'existence de coûts fixes et de stockages importants qui vont imposer un effet de seuil : pour atteindre son seuil de rentabilité chaque entreprise va devoir vendre une quantité de produits déterminée et l'intensité concurrentielle sera d'autant plus forte.

Elle dépend du degré de différenciation des B&S : lorsque les offres concurrentes sont similaires l'intensité concurrentielle est plus forte que dans le cas d'offres différenciées.

Afin de lutter contre l'intensité concurrentielle ou de l'éviter, Porter préconise de chercher à se différencier des autres entreprises en innovant et en protégeant ses

inventions par des brevets, en fidélisant sa clientèle en se construisant une réputation de qualité ou en développant sa marque.

### **Le pouvoir de négociation ou la pression des clients :**

Les clients peuvent être les consommateurs finaux, les distributeurs ou des intermédiaires aval. Ils influencent le secteur car leur objectif est d'obtenir des produits dans les meilleures conditions possibles.

L'étude des clients de l'entreprise permet de déterminer chez quel acteur se situe le pouvoir de négociation. Le pouvoir de négociation des clients leur offre la possibilité de s'approprier la valeur générée par le secteur en captant plus de marge aux dépens des entreprises du secteur.

*Les facteurs modérateurs du pouvoir de négociation ou de la pression des clients :*

- **le degré de concentration relative** (exemple : centrale d'achat)
- la facilité de transfert (abonnement)
- **coût du transfert, capacité d'intégration amont/aval** (répartition de la valeur ajoutée)
- **la qualité liée**
- **le décalage entre l'offre et la demande** (rareté/surcapacité, déstockage...).

### **La menace constituée par les Nouveaux Entrants :**

Certains nouveaux acteurs pourraient trouver utiles de venir sur notre secteur. Leur entrée va forcément redistribuer les parts de marché.

Cette menace renvoie à la capacité de certaines entreprises de se positionner sur un secteur sur lequel elles n'étaient pas présentes et de capter ainsi une part du chiffre d'affaires du marché.

En pénétrant le secteur d'activité, ces nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des entreprises en place.

Cette menace dépend de l'existence d'éventuelles barrières à l'entrée et de la capacité des nouveaux entrants à les franchir pour pouvoir pénétrer le secteur.

*Plusieurs facteurs constituent traditionnellement des barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants :*

- **Les économies d'échelle** : l'échelle efficiente constitue une barrière à l'entrée non négligeable qui impose aux nouveaux entrants de privilégier la maîtrise des coûts en produisant à grande échelle en vue d'obtenir une réduction des coûts unitaires mais lui fait prendre un risque si les ventes ne sont pas au rendez-vous... Ou il doit se résoudre à une échelle de production inférieure et accepter une dégradation de sa compétitivité prix.
- **Les économies d'expérience**
- **L'intensité capitalistique** : dans certains secteurs d'activité, l'investissement financier de départ est considérable.
- **L'accès aux compétences critiques** : dans certains secteurs, la maîtrise de compétences technologies avancées et spécialisées est un pré-requis indispensable.
- **L'accès à un réseau de distribution** : c'est une cause d'échec très répandue car le réseau de distribution relatif au secteur d'activité est déjà organisé autour des concurrents présents, il faut donc être capable de convaincre pour se faire référencer ou bien tenter de développer une distribution spécifique après analyse de la DN/DV du secteur d'achat ou de la famille de produits (comportement d'achat).
- **L'existence d'une clientèle fidélisée** : certains secteurs sont caractérisés par l'existence de concurrents anciens disposant d'une image de marque et d'une réputation bien établie ainsi que d'une clientèle fidélisée = obligation d'une lutte concurrentielle conduisant à d'importantes dépenses en communication pour faire face à un déficit d'image et de réputation.
- **Les licences, les normes, les brevets** : certains barrières sont relatives à la réglementation et correspondent à la volonté de l'état de limiter l'accès à certains secteurs d'activité (licences d'exploitation), de contrôler la qualité (normes), de protéger l'innovation (brevets) ou de mener une politique protectionniste (quotas). Ces mesures, d'ordre politique et/ou juridique restreignent la concurrence et dissuadent les nouveaux entrants.

### **La menace constituée par les produits de substitution :**

Les produits de substitution se définissent comme des produits qui satisfont les mêmes besoins ou assument les mêmes fonctions que les produits du secteur étudié mais en mobilisant des compétences ou des technologies différentes.

**Le degré de substituabilité** renvoie à la facilité de transfert du client qui souhaite recourir au produit de substitution (facilité de passer de l'un à l'autre pour satisfaire les mêmes attentes).

**Le différentiel avantage/coût** fait référence à la différence entre l'utilité apportée par le produit de substitution (performance, qualité, facilité d'usage) comparée à celle du

précédent produit rapportée à leur coût respectif (financier, psychologique).

Lorsque le degré de substituabilité est fort et que le rapport avantage/coût est favorable au produit de substitution, il représentera une menace forte de transfert des achats et de captation du chiffre d'affaires.

Pour lutter contre les produits de substitution, les entreprises doivent améliorer leur rapport qualité/prix, renforcer leur notoriété pour fidéliser leur clientèle et de développer elles-mêmes des substituts.

Elles doivent rechercher les innovations de produits.

L'image de l'entreprise suiveuse ou pionnière.

## **Section 4 : L'analyse des groupes stratégiques**

Un groupe stratégique se définit comme l'ensemble des entreprises présentant des caractéristiques stratégiques similaires et adoptant, au sein d'une industrie, le même type de positionnement stratégique.

Les entreprises d'un même groupe stratégique présente des similarités fortes sur une ou plusieurs dimensions clés de la stratégie et différent des entreprises extérieures au groupe (PORTER 1979).

L'analyse par le modèle des groupes stratégiques vise donc à identifier les morphologies et les comportements stratégiques des entreprises afin de dresser une véritable topographie de la concurrence au sein d'un secteur d'activité (Strategor 2005).

L'analyse stratégique vise donc à regrouper les entreprises qui ont des profils, des comportements et des performances similaires.

### **Construction des cartes de groupes stratégiques :**

4 étapes successives (Bidault 1988) :

- 1<sup>ère</sup> étape : l'identification des variables stratégiques les plus révélatrices du comportement, du positionnement stratégique ou de la performance des entreprises – Variables « discriminantes ».
- 2<sup>ème</sup> étape : Analyse et caractérisation des choix ou des attitudes des entreprises sur ces différentes variables.
- 3<sup>ème</sup> étape : Combinaison des variables deux à deux pour faire émerger des cartes en deux dimensions.

- 4<sup>ème</sup> étape : Choix des cartes les plus pertinentes, c'est-à-dire permettant de traduire le plus finement possible les similarités et les différences stratégiques entre les entreprises du secteur afin d'identifier les groupes.

→ On peut distinguer 2 catégories de variables mobilisables :

- **Critères comportementaux** : variables permettant de décrire les caractéristiques, les comportements et les choix stratégiques. Il est souvent pertinent d'analyser les dimensions qui peuvent être relatives aux axes de croissance de l'entreprise, aux choix industriels mis en œuvre, aux politiques commerciales, etc...

Degré de focalisation géographique	Taille des stocks
Degré de focalisation produit	Largeur de gamme
Degré d'intégration verticale	Largeur de la cible client
Intensité capitalistique	Nombre de marques
Intensité des investissements R&D	Degré de différenciation des produits
Taille de l'entreprise	Degré de qualité des produits
Taille relative de l'entreprise	Politique de prix
Politique financière (endettement)	Intensité des investissements publicitaires

- **Critères de performances** : variables permettant d'évaluer la performance des entreprises.

Croissance du CA

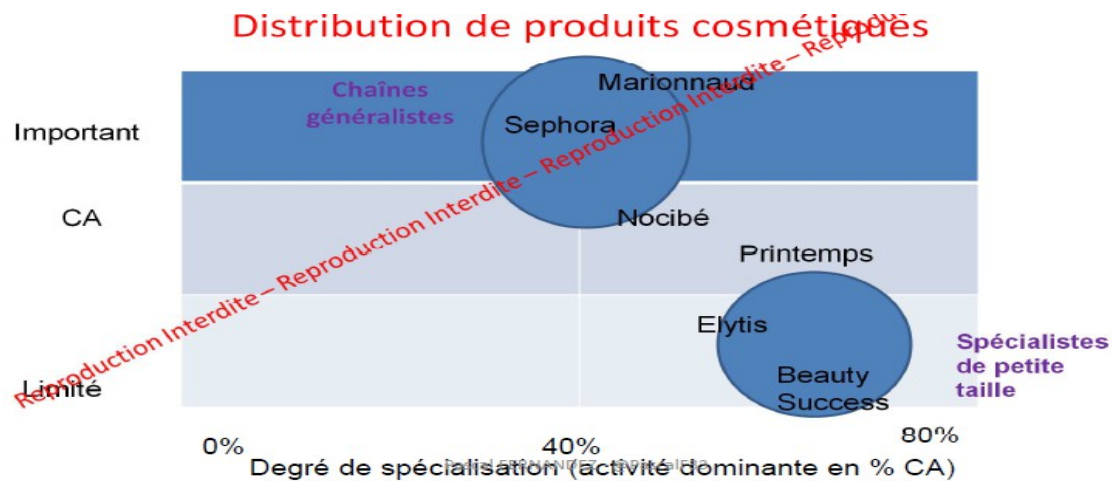
Croissance du profit (mesuré par exemple sur la base du résultat d'exploitation ou du résultat net..)

Performance commerciale (mesuré par exemple par le ratio : Résultat Net / CA)

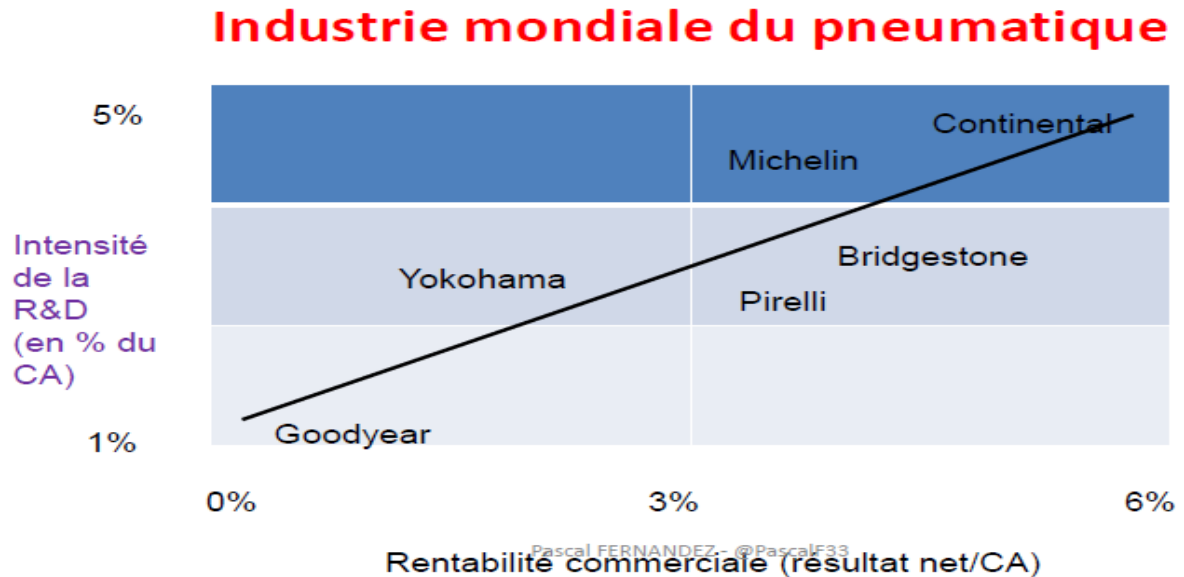
Rentabilité économique (résultat net / actif économique...)

Performance boursière (mesurés par exemple sur la base du PER (price earning ratio)).

➔ Distribution de produits cosmétiques :



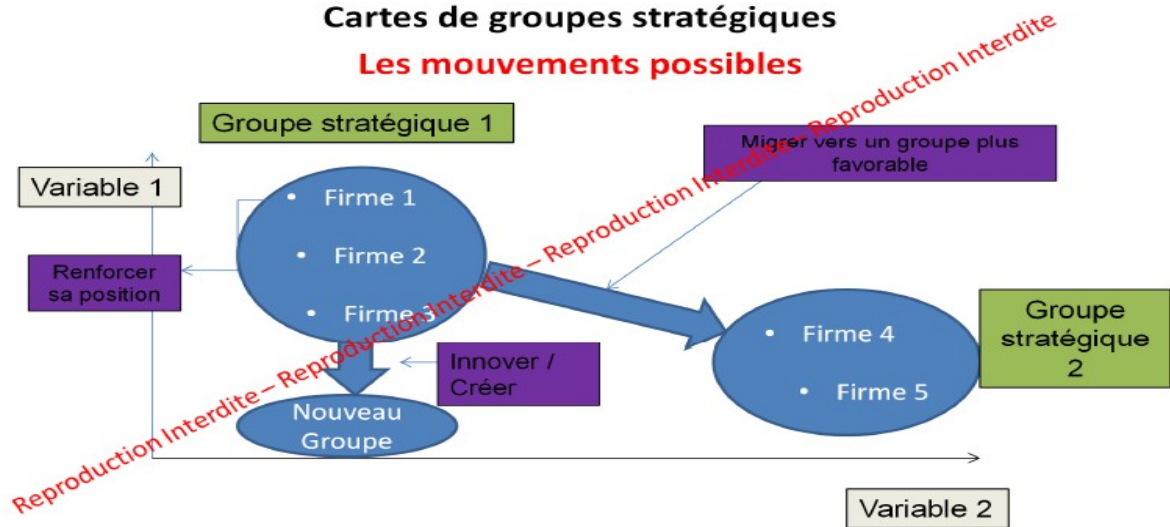
➔ Distribution de l'industrie mondiale du pneumatique :



# L'analyse des groupes stratégiques

## Cartes de groupes stratégiques

### Les mouvements possibles



# L'analyse des groupes stratégiques

- Matrice de choix

	Performance intragroupe et intergroupes favorable	Performance intragroupe et intergroupes défavorable	Performance intragroupe favorable et intergroupes défavorable	Performance intragroupe défavorable et intergroupes favorable
Coûts de conversion acceptables	RENFORCER	MIGRER OU INNOVER	MIGRER (OU RENFORCER)	INNOVER
Coûts de conversion non acceptables	RENFORCER	INNOVER	INNOVER (OU RENFORCER)	INNOVER

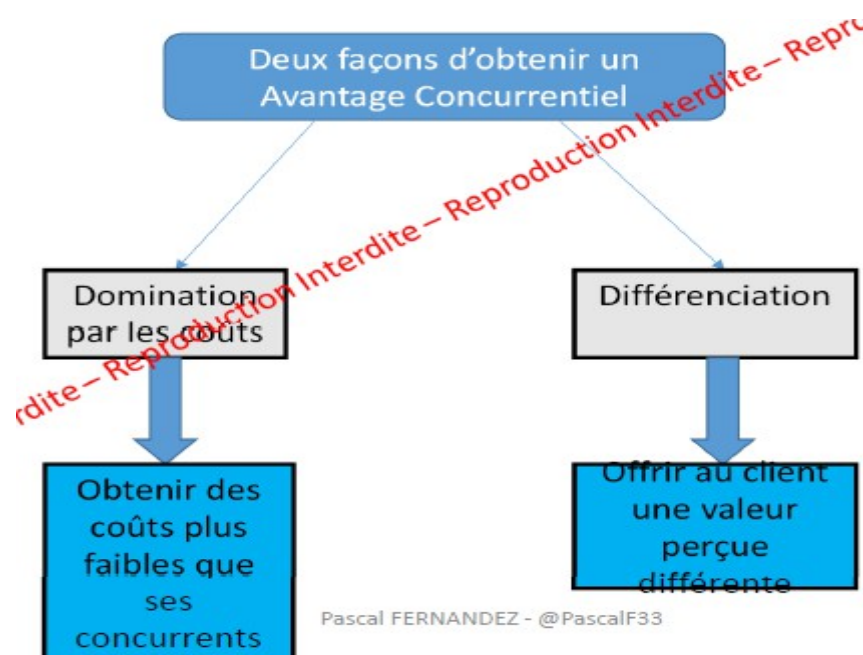


## Chapitre 2 : L'analyse et le Diagnostic Interne

### Section 1 : La recherche de l'avantage concurrentiel

#### Paragraphe 1 : Effet d'expérience et stratégie de prix : d'abandon.

- Ces stratégies sont suivies par des firmes qui, constatant qu'elles ne réussiront pas à conquérir une position concurrentielle favorable, décident de se retirer progressivement du marché tout en rentabilisant au maximum les investissements réalisés.
- Comment assurer un avantage concurrentiel durable ?

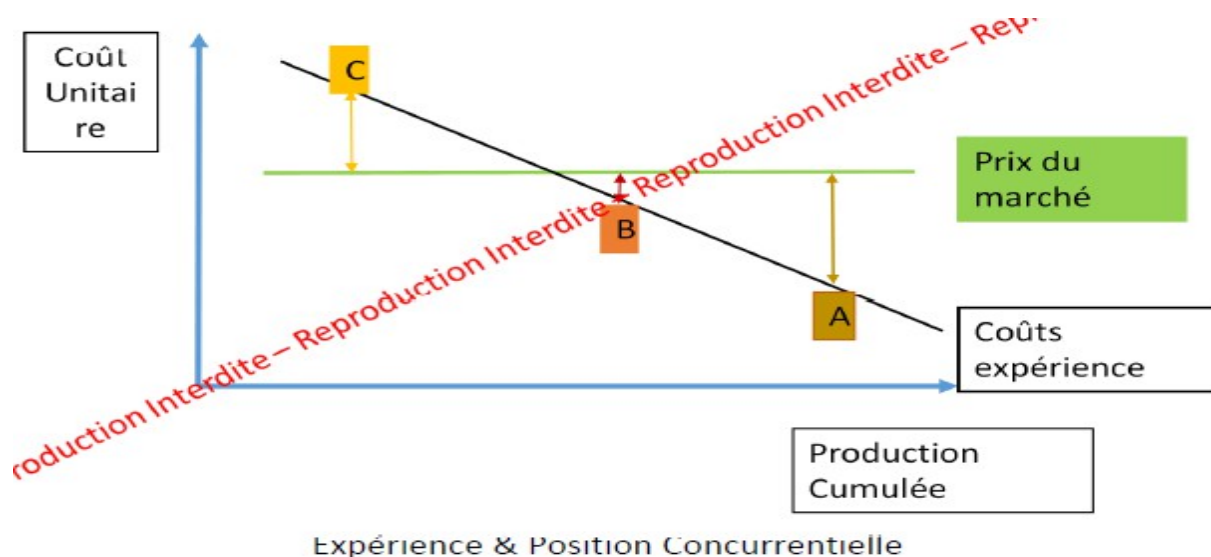
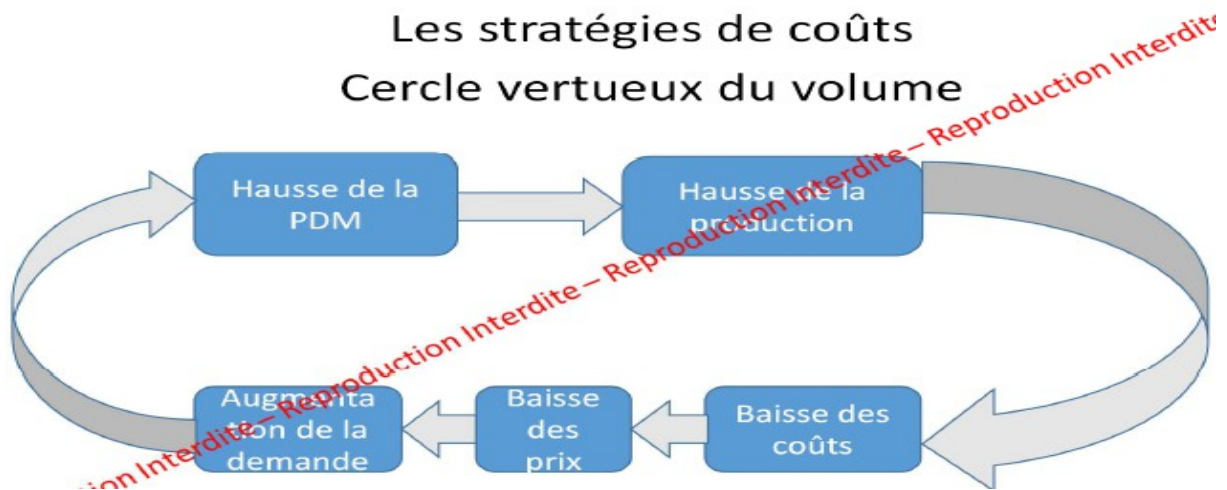


#### Paragraphe 2 : Les stratégies de coûts :

- Les principaux dangers des stratégies de coût :
  - L'incapacité à suivre le rythme de croissance.
  - L'expérience copiée.

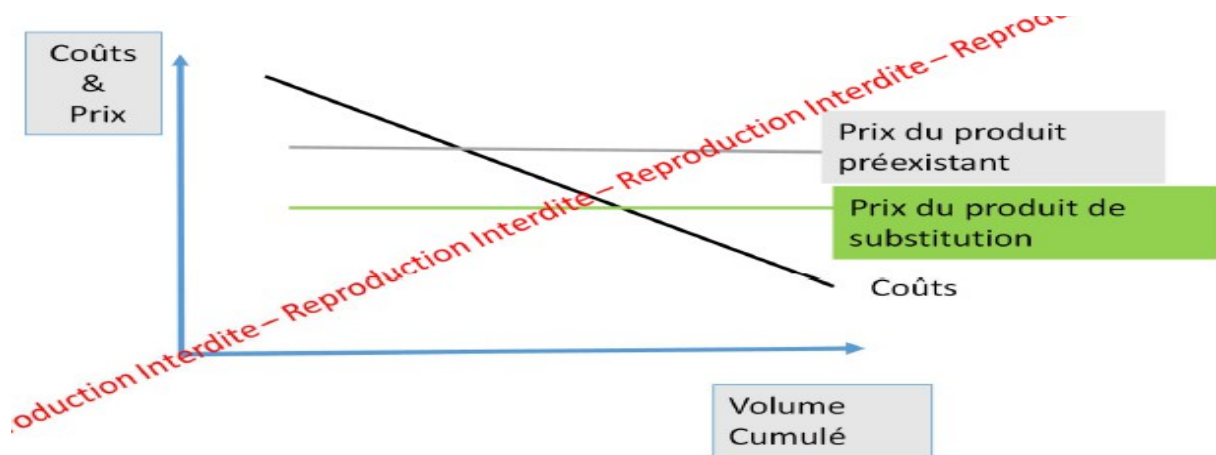
- o La guerre des prix.
- o L'expérience confisquée par des produits de substitution.

## Les stratégies de coûts Cercle vertueux du volume

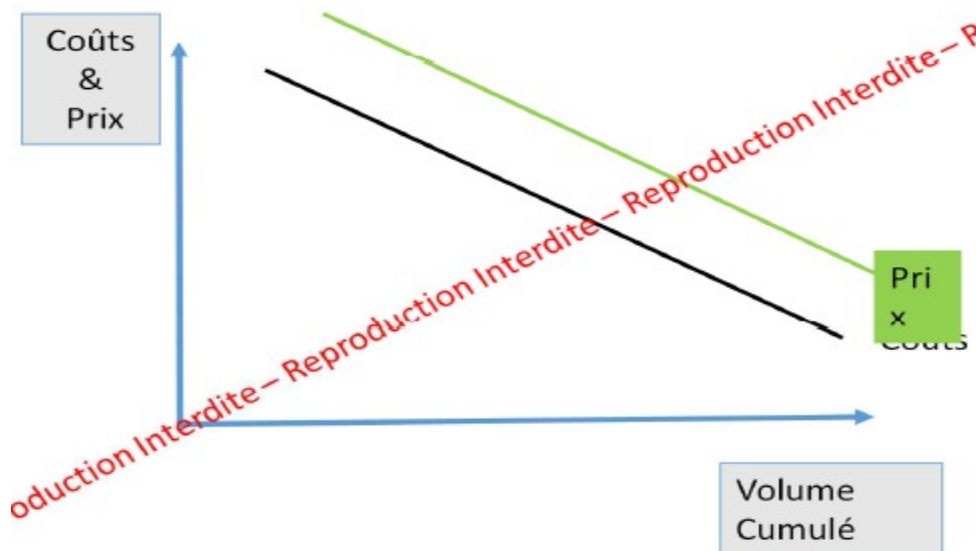


## Paragraphe 4 : Différentes stratégies de Prix

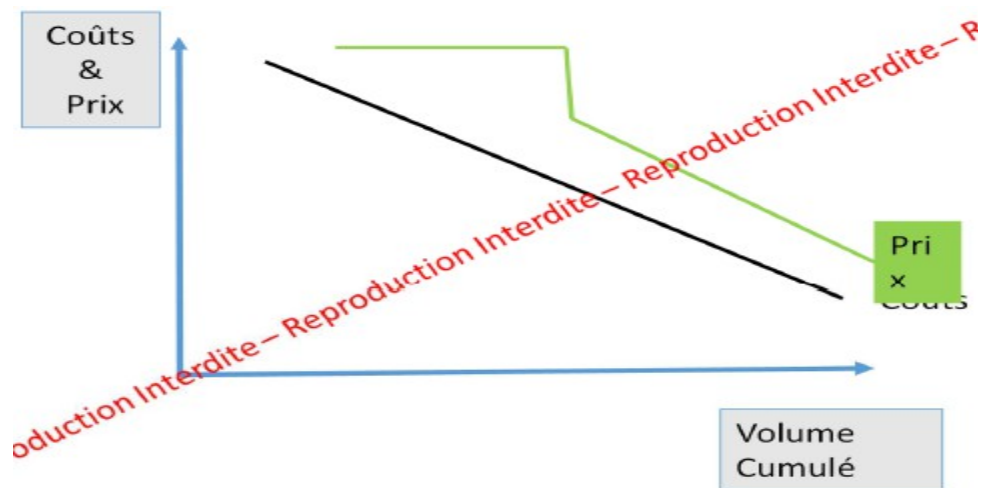
### 4.1 – Stratégie : Dumping



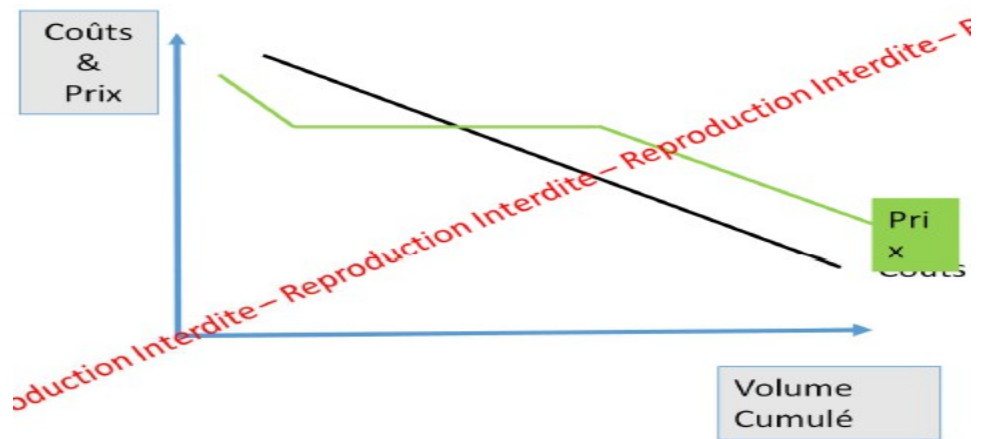
### 1 – Stratégie : Domination



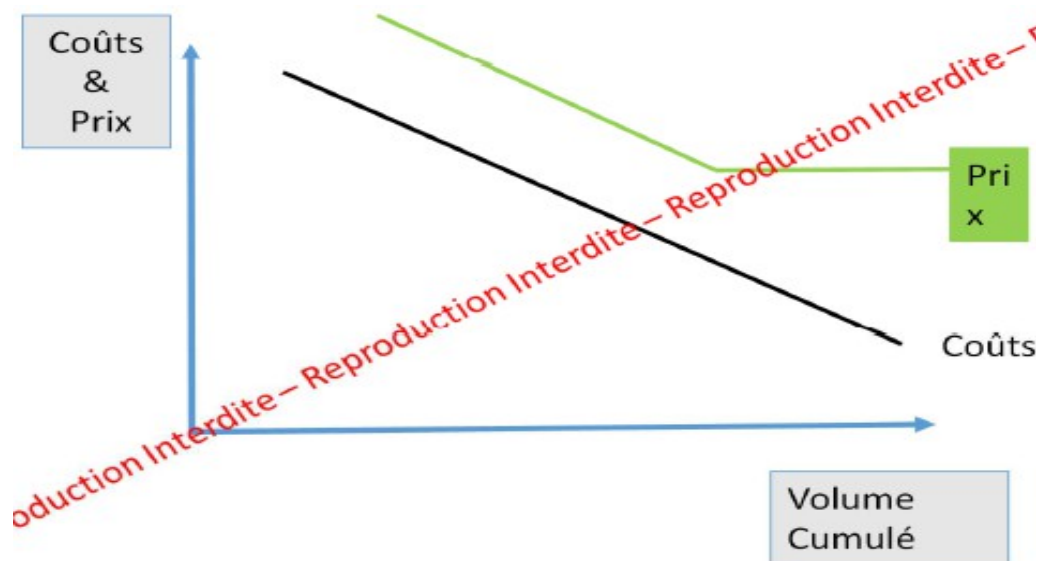
### 2 – Stratégie : D'ombrelle



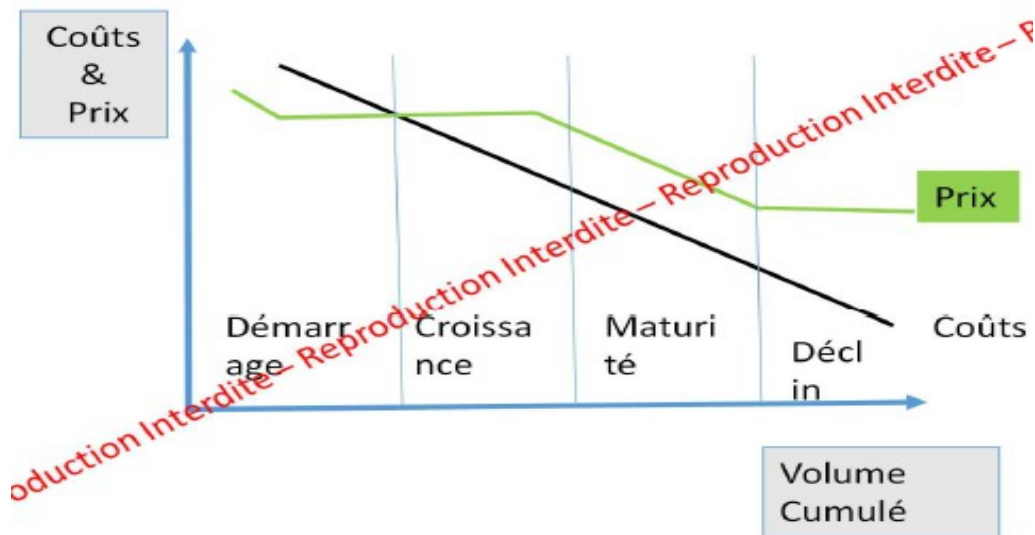
### 3 - Stratégie : Rattrapage



### 4 - Stratégie : d'Abandon



### 5 - Stratégie prix et cycle de vie :



## **Paragraphe 5 : Les stratégies de différenciation :**

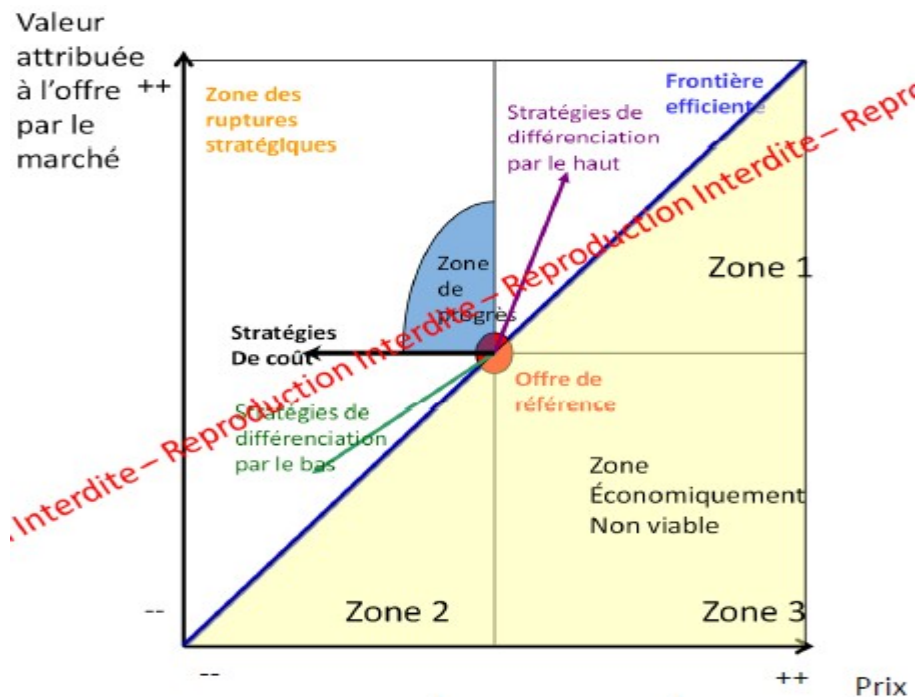
- ➔ Dans la plupart des domaines d'activité, on constate qu'il existe une offre de référence.
- ➔ Cette offre de référence est l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement du marché quant à la nature et aux caractéristiques d'une offre correspondant à un prix et attirant une bonne partie des acheteurs.
- ➔ Toute entreprise souhaitant fixer son prix à un niveau supérieur devra produire à cet effet une offre dont certaines caractéristiques auront été améliorées ou transformées par rapport à l'offre de référence.
- ➔ Réciproquement, une offre dont certaines caractéristiques n'atteindraient pas les standards déterminés par l'offre de référence ne pourra espérer intéresser certains segments du marché que si elle est proposée à un prix réduit par rapport au prix de l'offre de référence.

### **5.1 - Définition de la différenciation :**

- La production de toute offre comportant, par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence.

## **Paragraphe 6 : Grille d'analyse des stratégies concurrentielles**

→ Grille d'analyse des stratégies concurrentielles :



→ Une « **zone économique non viable** » située sous une limite baptisée « frontière efficiente ».

- Les offres situées en deçà de cette frontière s'écartent de l'offre de référence mais :
  - o Soit le surcroît de la valeur que leur attribue le marché ne justifie pas l'accroissement de prix correspondant. (Zone 1).
  - o Soit la diminution de prix est insuffisante pour rendre attrayante la diminution de valeur qui rend cette diminution de prix possible (Zone 2).
  - o Soit la réduction de valeur perçue par le marché s'accompagne d'un accroissement de prix... Situation difficilement tenable (Zone 3).

→ Une « **zone des stratégies de différenciation par le haut** ».

- Zone dans laquelle l'offre se distingue de l'offre de référence à la fois par la valeur supérieure que lui attribue le marché ou une partie de marché et par son prix plus élevé.

→ Une « **zone des stratégies de différenciation par le bas** »

- Zone dans laquelle l'entreprise produit une offre que le marché perçoit comme inférieure à l'offre de référence et qui lui est proposé à un prix sensiblement plus bas

➔ Une « **zone de progrès** »

- Zone au sein de laquelle les évolutions suivant les 2 dimensions valeur & prix de l'offre sont positives.
- Cette zone est celle de l'évolution normale et constante de toute activité, provoquée par l'amélioration technique progressive et des gains de productivités, qui conduit l'offre de référence à se déplacer avec le temps.
- L'évolution de l'offre de référence s'opère souvent par assimilation, intégration de caractéristiques nouvelles qui, au départ, avaient été introduites par l'un des concurrents dans le cadre d'une stratégie de différenciation, mais dont le caractère exclusif a cessé d'être maintenu pour devenir inhérent à l'offre de référence.

➔ Une « **zone des ruptures stratégiques** »

- Correspond à des situations où la valeur de l'offre perçue par le marché est significativement supérieure à celle de l'offre de référence, cette valeur accrue s'accompagnant d'un prix sensiblement plus faible.
- On parle de rupture stratégique dans la mesure où l'apparition de la nouvelle offre rend obsolète l'offre de référence précédente, crée de fait une nouvelle offre de référence et déplace l'ensemble de la frontière efficiente dans l'espace valeur/prix.
- Ces ruptures stratégiques sont en général le résultat d'innovations technologiques. Si elle est délibérément provoquée par une entreprise afin d'assurer une position prééminente dans l'activité en détruisant l'avantage dont disposaient certains concurrents, on pourrait parler de stratégie de rupture.

➔ Une « **zone des stratégies de coût** »

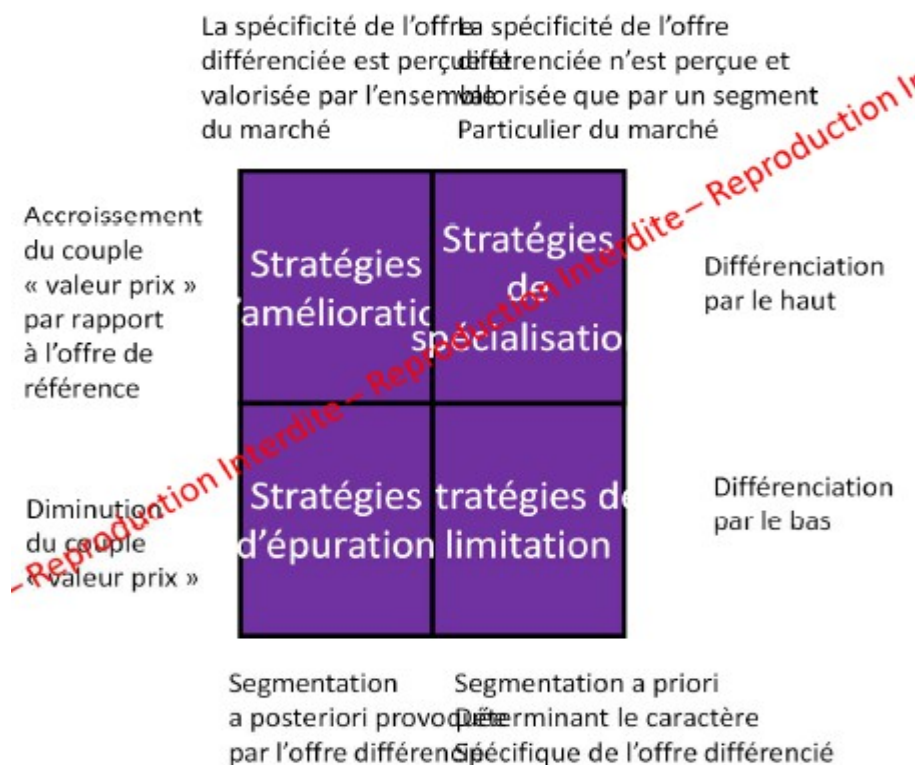
- Représentée par un axe qui indique le sens des efforts accomplis par les entreprises mettant en œuvre de telles stratégies.
- Ces stratégies visent à donner à l'entreprise un avantage de coût, qu'elle pourra répercuter dans ses prix, sans altérer la perception qu'a le marché de l'offre produite.

## Paragraphe 7 : La différenciation

### → Principe & Objectifs

- La stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en ajoutant au produit ou au service une différence perçue comme unique et valorisée par les acheteurs.
- L'obtention de cette différence peut engendrer des coûts supplémentaires.
- La stratégie de différenciation diminue la concurrence par les prix dans le secteur.

### → Typologie des stratégies de différenciation :



### Les stratégies d'amélioration :

- Correspondent à une différenciation par le haut, perceptible et valorisée par l'ensemble du marché.
- Les offres haut de gamme entrent dans la catégorie des offres améliorées.



- Le partage du marché entre offre améliorée et offre de référence se fait sur la base du prix et non de la valeur accrue de l'offre indifférenciée.

#### **Les stratégies de spécialisation :**

- Elles conduisent l'entreprise à produire une offre destinée à un segment de marché particulier, identifié à priori, et qui est susceptible de valoriser le caractère spécifique donné à l'offre spécialisée.
- Il s'agit d'une différenciation par le haut mais dont l'effet n'a de sens que pour le segment de marché pour lequel a été conçue, qui seul sera disposé à en payer le prix plus élevé.
- L'offre spécialisée est conçue pour répondre à un besoin spécifique du segment de marché considéré, besoin mal ou non satisfait par l'offre de référence et qui, en outre, n'est pas partagé par le reste du marché. Exemple : les gens de grande taille, handicapés...

#### **Les stratégies d'épuration :**

- L'offre produite, dégradée par rapport à l'offre de référence est proposée à un prix inférieur.
- Elles sont perçues par l'ensemble du marché comme distinctes de l'offre de référence.
- La seule incitation à l'achat est le prix.
- Exemple : Low cost aérien, automobile...

#### **Les stratégies de limitation :**

- L'offre est ciblée sur un segment particulier du marché pour lequel certaines des caractéristiques de l'offre de référence sont superflues.
- La suppression de ces caractéristiques, qui permet de réduire le coût et le prix de l'offre « limitée » n'entraîne aucune dégradation de la valeur perçue par le segment de marché auquel elle est destinée.
- Exemple : Transport (Airbone Express qui cible des clients qui ont des flux réguliers de gros volumes non urgents = augmentation du taux d'utilisation de moyens de transports moins coûteux).

**Pour mener une stratégie de différenciation, une entreprise doit être capable :**

- D'intuition, de créativité stratégique (repérer les opportunités)
- D'avoir des capacités de recherche et d'amélioration technique du produit.
- D'avoir des capacités commerciales et de gestion de ses marques.
- D'obtenir la coopération des circuits de distribution.

**Afin de développer des points de différenciation, elle met en place :**

- Une coordination élevée des fonctions Marketing et R&D.
- Des objectifs et un contrôle quantitatif et qualitatif.
- Une structure souple laissant place à l'initiative.
- Une animation du personnel qui valorise les initiatives et l'innovation.

## 7.2 - **Les risques de la différenciation** :

Trois familles de risques :

- **Maîtriser la différence de coût** = il faut être capable de maîtriser la différence de coût par rapport aux entreprises qui pratiquent une stratégie de domination par les coûts et des prix faibles (Maintient de la valeur perçue).
- **Se protéger de l'imitation** = Les facteurs de différenciation réellement perçus et valorisés par le client sont souvent imités (banalisation de l'élément de différence).
- **Préserver la durabilité de la différenciation** = Si le facteur de différenciation perd de son importance, l'entreprise différenciée doit veiller à entretenir sa différence et donc innover en permanence sur ses produits/services (Différenciation technique ou Marketing).

La notion du Business Model

- C'est la description synthétique de la manière dont l'entreprise dégage (ou compte dégager) des bénéfices.

**Quelle est la proposition de valeur de l'entreprise ?**

- Description de l'attractivité de l'offre... Ce qu'elle apporte de mieux ou de différent à la clientèle visée par rapport aux offres concurrentes et qui va donc décider une partie de la cible à payer le prix demandé.

### **Quelles vont être la forme et l'origine des revenus réalisés par l'entreprise ?**

Le dirigeant doit déterminer d'où vont venir les revenus et sous quelle forme il va les percevoir.

### **Comment la proposition de valeur devra-t-elle être produite ?**

Quelles sont les ressources et les compétences nécessaires pour pouvoir concevoir, fabriquer et commercialiser les produits/services que l'entreprise souhaite offrir ?

## **7.3 - Le Mix domination par les coûts et différenciation**

### **→ La stratégie hybride**

C'est le cas d'entreprises qui :

- Ont conduit pendant de nombreuses années une stratégie de domination par les coûts et qui décident de différencier leur produit en opérant une montée en gamme de façon à accroître la valeur unitaire créée sur chaque produit (BIC).
- Cherchent à rendre leurs produits différents aux yeux de leurs clients mais en utilisant les modes d'organisation de la domination par les coûts (Inditex/Zara).
- Cherchent dès leur entrée sur le marché à proposer plus de valeur à leurs clients, avec une différenciation technique par exemple, tout en réduisant le prix par rapport à leurs principaux concurrents (Free).

## **Section 2 : L'approche par l'analyse des fonctions & des processus**

### **Paragraphe 1 : Le principe de l'approche**

- L'approche classique de la réalisation du diagnostic interne consiste à étudier successivement chacune des fonctions de l'entreprise afin de mettre à jour ses forces et ses faiblesses.
- Les fonctions de l'entreprise correspondent en général aux fonctions ; commerciale, production, approvisionnement et logistique, GRH, Finance.
- Il s'agit aussi de tenir compte des activités transversales de l'entreprise qui ont un impact sur sa performance globale.

Ces activités transversales sont des processus qui influencent la circulation de l'information, la mobilisation du personnel, le contrôle de gestion et l'organisation de l'entreprise. Cette approche peut être conduite au niveau global ou par DAS.

Pour utiliser cette approche il convient d'abord de lister les fonctions et les processus de l'entreprise puis établir pour chacun d'eux des listes de critères d'évaluation.

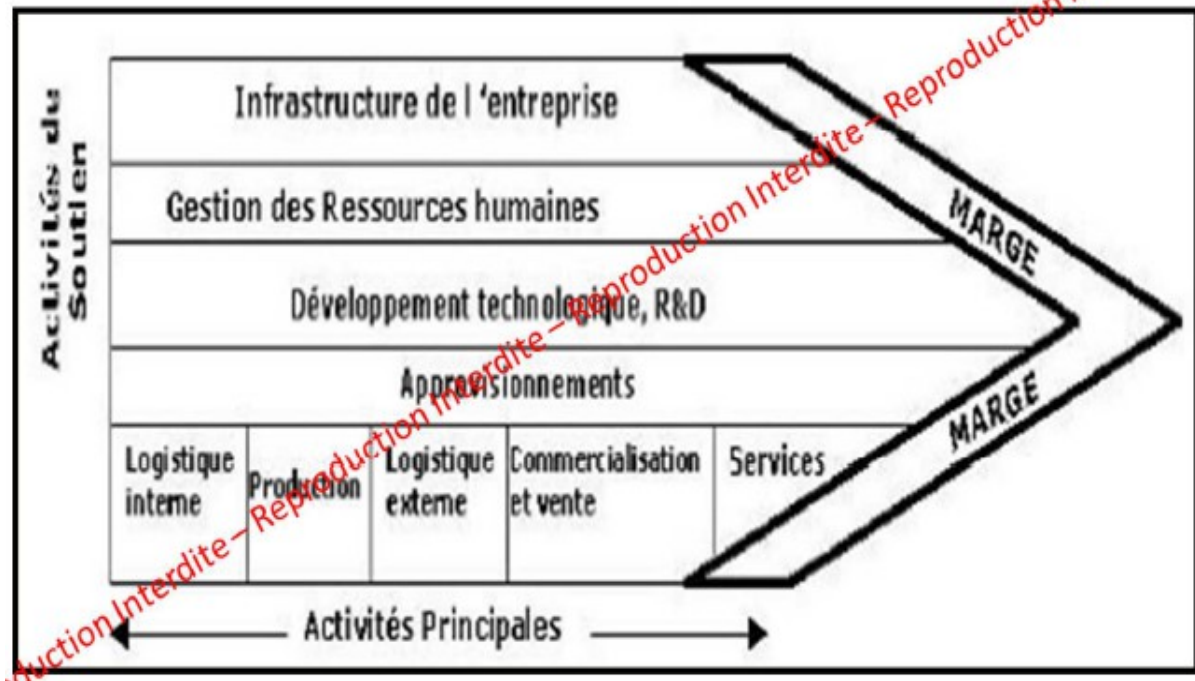
### **Exemple : Le repérage des fonctions, processus et critères d'évaluation**

#### **➔ Cas de *Monceau Fleur***

Fonction production & approvisionnement / critères	Situation de l'entreprise
	++ ..... +.....-.....--
Délai d'approvisionnement, pilotage en flux tendus ou flux poussés (stockage)	Les fleurs qui servent à l'élaboration de bouquets sont fraîches, il y a peu de gaspillage car MF s'appuie sur un logiciel de prévision des ventes qui lui permet d'obtenir un taux de perte voisin de 1%

## **Section 3 : L'approche par l'analyse de valeur**

- La chaîne des valeurs



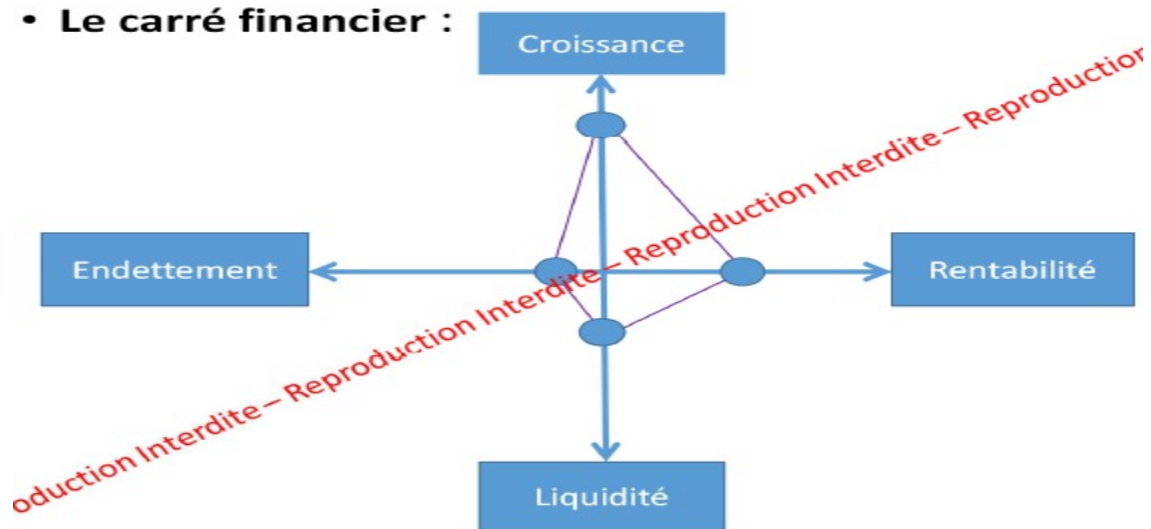
## Section 4 : L'approche par les Ressources & Compétences

- Le déploiement des ressources par les Compétences :
  - C'est en déployant ses ressources stratégiques grâce à ses compétences fondamentales que l'entreprise développe sa capacité stratégique.
    - La détermination de la capacité stratégique
  - Le diagnostic interne doit permettre de déterminer :
    - o Les forces de l'entreprise sur lesquelles elles peut s'appuyer
    - o Ses faiblesses qu'elle doit réduire
    - o Donc, sa capacité stratégique, ce qu'elle sait faire et ce qu'elle peut faire.

La capacité stratégique s'exprime en matière de création de valeur mais aussi en termes de ressources et de compétences stratégiques de l'entreprise.

## Section 5 : L'approche par l'analyse de la performance

• **Le carré financier :**



Le carré financier : l'objectif est de faire le point sur 4 critères essentiels :

- **Croissance** : il s'agit de noter le rythme d'évolution de l'entreprise dans son activité, le CA est l'indicateur majeur. On pourra toutefois étudier la croissance des effectifs, des investissements, des parts de marché, des volumes de commandes, des niveaux moyens de commande.
- **Rentabilité** : c'est parfois l'unique ratio d'évaluation de l'entreprise. Il s'exprime le plus souvent comme le rapport du résultat net comptable aux capitaux propres disponibles. Il représente le rendement du placement pour l'actionnaire.

On pourra également appréhender cette rentabilité par les marges unitaires sur chaque produit ou prestation, ou encore la contribution des différents départements. On tentera d'évaluer le poids des charges fixes.

- **Endettement** : Analyse de la solvabilité... Le monde de la PME-PMI n'est pas celui qui attire le plus la confiance des banquiers, on pourra analyser le rapport des capitaux propre sur capitaux étrangers à long terme ainsi que le poids des charges financières dans le compte de résultats.

➔ **Le carré financier : Les questions :**

- Quel est le niveau d'équilibre financier de l'entreprise ?
- Notre entreprise a-t-elle les moyens financiers de ses ambitions stratégiques ?

- Quelles dispositions financières serait-il bon de prendre ?
- Sont-elles compatibles avec notre politique commerciale ?
- A-t-on une capacité d'endettement complémentaire ?
- Peut-on envisager une ouverture ou une augmentation de capital ?

## **Section 6 : L'approche par l'analyse du portefeuille d'activités**

- Lorsque que la segmentation stratégique a révélé l'éventuelle multiplicité des domaines d'activité en portefeuille, la firme se trouve confrontée à la gestion stratégique de l'activité globale.
- Les choix principaux relèvent de l'allocation des ressources entre les domaines, de l'introduction éventuelle d'un nouveau domaine dans le portefeuille (par développement interne ou par acquisition), ou de la suppression d'un domaine d'activité existant.
- Ces décisions sont liées à l'appréciation que l'on fait du portefeuille en général et de chaque domaine en particulier.
- Deux dimensions principales nourrissent cette évaluation : l'attractivité des marchés couverts par ces domaines et la compétitivité de l'entreprise sur chacun d'eux.

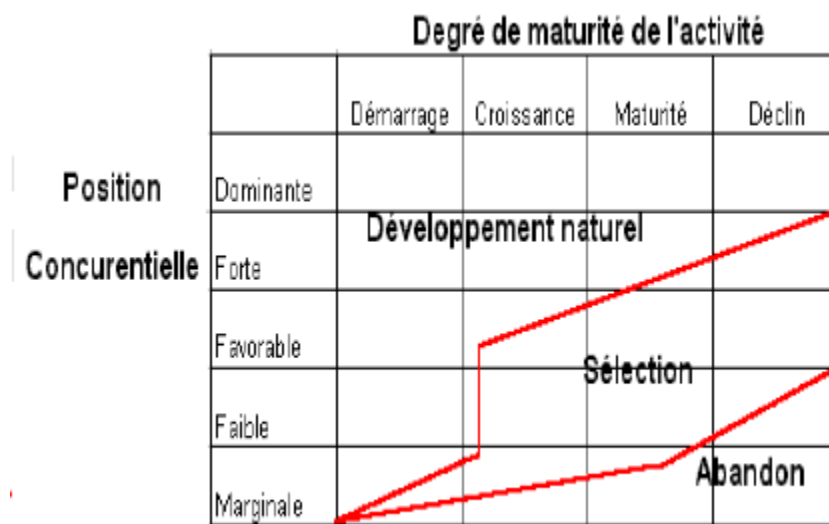
### **→ La gestion d'un portefeuille de domaines**

- Les ressources étant par définition limitées, la firme doit les répartir au mieux pour conserver au portefeuille pris dans son ensemble, un bon niveau de compétitivité moyenne et une position favorable pour l'avenir.
- Un certain nombre d'outils d'analyse de portefeuille sont à la disposition des dirigeants.

Certaines de ces matrices n'utilisent qu'un seul critère et une seule valeur pour évaluer l'attractivité des domaines et la position concurrentielle actuelle et potentielle de la firme sur chacun d'eux.

- Le plus connu de ces outils, la matrice BCG est monocritère et quantitative. D'autres matrices développées par des sociétés de consultants telles que Mc Kinsey ou Arthur D. Little choisissent

plusieurs critères pour apprécier l'attractivité et la compétitivité, et requièrent une évaluation subjective de la situation des domaines. Elles contribuent, toutefois, à rationaliser la démarche.



## Chapitre 3:     Stratégie et Organisation

### Les logiques du choix stratégique



	Marché ancien	Nouveau Marché
Produit Ancien	Diversification spécialisée	Elargissement de périmètre
Nouveau produit	Diversification technique	Diversification conglomerale

Pour mettre en œuvre leur stratégie, les entreprises font plusieurs choix stratégiques. Ces choix se basent sur des logiques qui sont articulées les unes avec les autres.

**Le 1<sup>er</sup> choix** consiste à déterminer l'avantage concurrentiel que l'on veut obtenir :

- Il peut s'agir de dominer ses concurrents en ayant des coûts plus faibles, ou de proposer une offre différente...
- La domination par les coûts repose sur un effet d'expérience, des économies d'échelle et une rationalisation de toutes les étapes de la chaîne de valeur
- La différenciation

→ Chaque stratégie demande des ressources & compétences différents

**Le second choix** consiste à déterminer le type de relation que l'on va avoir avec les autres entreprises de la filière dans laquelle l'entreprise est insérée.

**La question est de savoir ce que l'on doit faire en interne et ce que l'on doit faire à d'autres entreprises...**

Le choix porte donc sur la stratégie d'intégration ou la stratégie d'impartition (externalisation).

L'enjeu est d'obtenir *l'avantage concurrentiel* déterminé précédemment.

L'entreprise recherche un « dosage » *Intégration/Impartition* qui lui permet de garder ses compétences fondamentales tout en maîtrisant ses coûts.

**Le troisième choix** porte sur les **voies & modes** de développement de l'entreprise :

→ D'une part, **la diversification technique, commerciale ou intégrale, et d'autre part, la spécialisation ou « Niche stratégique »**.

L'entreprise peut choisir successivement l'une et l'autre de ces stratégies.

La question est de savoir *si elle peut obtenir un avantage concurrentiel durable sur plusieurs activités ou si elle ne peut obtenir cet avantage que sur une activité*.

La conquête des marchés internationaux est une forme spécifique de diversification commerciale.

Se pose alors la question du *Global/Local* pour conquérir ces marchés.

**Le quatrième choix** concerne les modalités **de croissance de l'entreprise** :

Il existe **3 modalités** de croissance :

- **La croissance interne**
- **La croissance externe**
- **Les alliances stratégiques**

La question qui se pose est de *savoir quelle est la modalité qui génère le plus de valeur en ayant le moins de risque*.

Les dirigeants peuvent *combinaison* ces 3 modalités pour favoriser la croissance de leur entreprise.

Il est important d'étudier les choix stratégiques passés des entreprises et de repérer l'articulation entre ces différents choix.

Il n'existe pas de lien standard entre ces choix :

- Une entreprise peut choisir la domination par les coûts en faisant de l'intégration Amont/Aval par croissance externe, alors qu'une autre pourra le faire dans le cadre d'une stratégie d'externalisation.

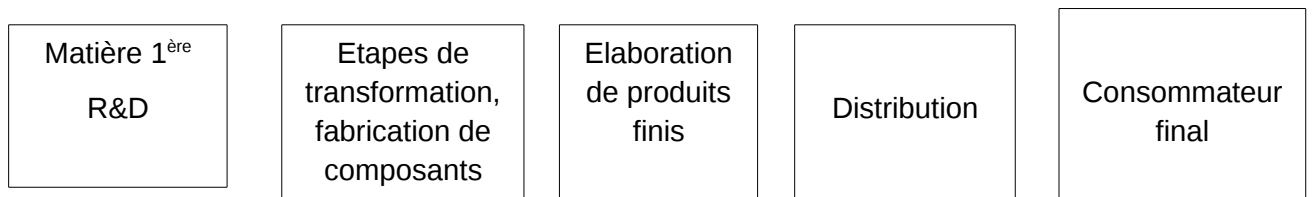
## Paragraphe 1 : Intégration / Externalisation – Faire ou Faire faire ?

### - **Faire ou Faire faire : L'alternative ?**

Pour rappel, l'entreprise doit obtenir un avantage concurrentiel tout en maîtrisant le coût de son obtention.

La question qui se pose est de déterminer ce que l'entreprise va faire elle-même et ce qu'elle va Faire Faire à d'autres entreprises.

Se positionner dans la filière :



Où l'entreprise se situe-t-elle ?

### **Principe et Objectifs :**

L'intégration consiste à internaliser des activités nouvelles au sein de l'entreprise.

Ces activités font partie de sa filière mais n'étaient pas réalisées par l'entreprise auparavant.

Les transactions du type Client-Fournisseur sont remplacées par des transactions internes.

### **Les objectifs peuvent être industriels :**

- Sécurité des approvisionnements ou des débouchés.
- Rationalisation de l'organisation globale et diminution des coûts.
- Volonté de domination de la filière.

### **L'objectif peut-être purement financier :**

- L'intégration permet d'accaparer la valeur jusqu'alors créée par l'entreprise qui effectuait l'activité.

## Paragraphe 2 : L'intégration

### **Les modalités d'intégration :**

- L'intégration peut-être réalisée en amont vers les fournisseurs, qu'il s'agisse d'approvisionnement en matières premières ou de produits élaborés.