

**ROYAUME DU MAROC**

UNIVERSITE HASSAN II

FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES

ECONOMIQUES ET SOCIALES – AIN SEBAA  
CASABLANCA



## **SUPPORT DE COURS**

**FILIERE : GESTION**

**MODULE : Marketing Stratégique**

SEMESTRE 6

Professeur : **Mme Bouchra BENNANI**

Année Universitaire : 2019 – 2020

# CHAPITRE I: Les Fondements du marketing stratégique

## Introduction :

L'association américaine du marketing, dans sa définition du marketing avant 2004, a évoqué La double dimension stratégique et opérationnelle dans une démarche marketing.

Elle a ainsi avancé que : « Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'une idée, d'un bien ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme pour les individus»

L'analyse de la phase stratégique du marketing nécessite un passage sur le concept de la stratégie, et sur le processus d'analyse stratégique.

La présentation des fondements du marketing stratégique sera détaillée par la suite.

## I/ Définition du concept de la stratégie :

Plusieurs définitions de stratégie ont été avancées:

- Chandler (1962):La stratégie est la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise. L'adoption de politiques déterminées et l'allocation de ressources pour atteindre ces buts.
- Igor Ansoff (1965):La stratégie est le fil conducteur qui relie le passé à l'avenir. Elle définit, en effet, la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant le taux de progression, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser.
- Andrews(1980):La stratégie est la combinaison de décisions dans une compagnie qui détermine et révèle ses objectifs et ses buts.
- M.Porter(1980): Pour le spécialiste de la stratégie concurrentielle et de la compétitivité internationale, la stratégie est la recherche d'avantages compétitifs.

Pour élaborer une stratégie efficace, l'entreprise doit prendre en considération cinq forces majeures: **concurrents, nouveaux entrants, substituts, fournisseurs et clients.**

L'entreprise s'efforce à être performante dans certaines activités dans un contexte fortement concurrentiel.

De l'ensemble des définitions citées, on peut conclure un certain nombre d'éléments communs:

- La définition d'objectifs à long terme;
- Le développement d'actions nécessaires pour atteindre ces objectifs;
- L'allocation des ressources nécessaires pour construire et défendre les avantages par rapport aux concurrents;

Strategor, 2016, « toute la stratégie d'entreprise » définit la stratégie de la façon suivante:

« Élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

Il distingue ainsi deux niveaux de stratégie:

- La stratégie de groupe (corporate strategy)
- La stratégie concurrentielle (business strategy)

La stratégie de groupe (**corporate strategy**) : définit l'éventail des activités dans lesquels l'entreprise cherche à se positionner.

La stratégie concurrentielle (**business strategy**): s'intéresse à la manière de dégager ou de protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité stratégique.

## **II/ Processus de gestion stratégique:**

Le processus de gestion stratégique peut être décomposé en trois phases:

- 1- Analyse stratégique.
- 2-Choix des stratégies.
- 3-Réalisation des stratégies.

### **1- Analyse stratégique:**

L'analyse stratégique passe par la définition de la mission de l'entreprise et de ses principaux objectifs à long terme, mais également par l'analyse de l'environnement compétitif externe et interne de l'entreprise.

#### **- La Mission de l'entreprise :**

La mission d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes : Quoi et pourquoi ? (raison d'être, l'entreprise fait quoi), Pour qui ? Comment ? Et sur quel territoire ?

Elle consiste à définir les segments, les groupes de clients cibles, et les orientations à long terme de l'entreprise.

C'est l'étape ultime avant de passer à la phase opérationnelle de la démarche stratégique. L'entreprise après la définition de sa mission, doit fixer ses objectifs stratégiques.

#### **- Analyse de l'environnement de l'entreprise :**

L'entreprise doit analyser son environnement pour pouvoir prendre les bonnes décisions. Elle commence tout d'abord, par analyser son environnement compétitif externe pour identifier ses menaces et ses opportunités.

Elle va ensuite étudier son environnement interne pour pouvoir déterminer ses forces et ses faiblesses.

## **2- Le choix des stratégies:**

Il s'agit d'une sélection des stratégies en se basant sur les capacités et les compétences de l'entreprise tout en tenant compte de l'influence de l'environnement concurrentiel.

Les stratégies retenues et sélectionnées seront la base du plan d'action stratégique de l'entreprise.

## **3- La réalisation des stratégies:**

La réalisation des stratégies de l'entreprise comprend:

- La conception d'une structure organisationnelle et de systèmes de contrôle appropriés aux stratégies.
- La coordination entre les stratégies.
- La gestion du changement stratégique.

## **III/ Les fondements du marketing stratégique:**

Une démarche marketing comprend deux phases:

**-La phase stratégique**, qui consiste à détecter les besoins, et définir la politique générale et les choix stratégiques de l'entreprise.

**-La phase opérationnelle**, qui consiste à faire les actions et à en contrôler le bon déroulement. C'est la mise en place du plan d'action marketing et des quatre politiques du mix, à savoir : le produit,

Ces deux phases sont complémentaires et nécessaire à la réussite de la démarche marketing d'une entreprise.

Le marketing stratégique recouvre les fonctions qui précèdent la production et la mise en vente du produit, à savoir:

- le choix des marchés cibles,
- le choix d'un positionnement,
- la stratégie de marque,
- la conception du produit, la fixation de son prix,
- le choix des canaux par lesquels il sera distribué,

- l'élaboration d'une stratégie de communication et de promotion
- et le choix d'une stratégie relationnelle.(Mercator)

Le marketing stratégique consiste à :

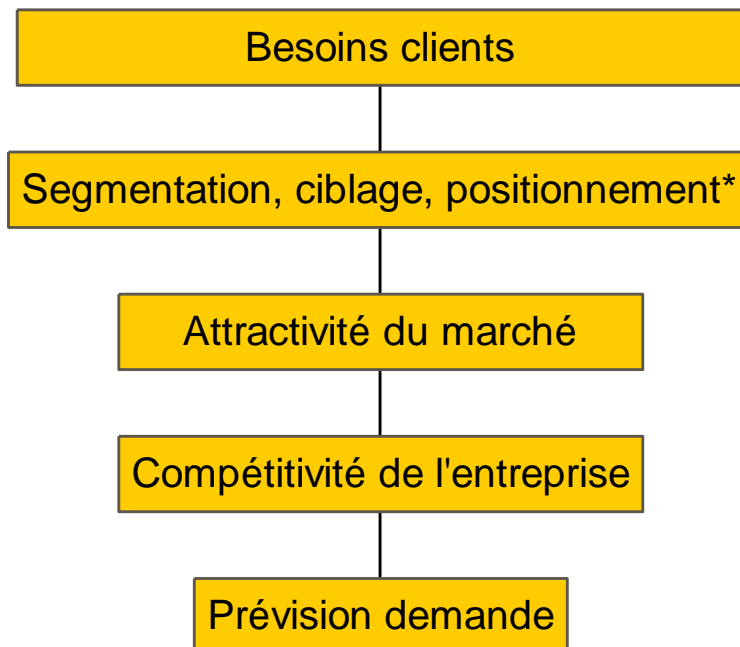
-Faire tout d'abord, un diagnostic de l'environnement, en analysant les opportunités et les menaces qui se présentent sur le marché ; Il s'agit pour l'entreprise, de répondre à des opportunités existantes, et à créer des opportunités attractives, bien adaptées à ses ressources et à son savoir faire, offrant également un potentiel de croissance et de rentabilité.

- Ensuite, définir les axes stratégiques de la démarche marketing à savoir la segmentation, le ciblage et le positionnement.

La démarche du marketing stratégique consiste à une :

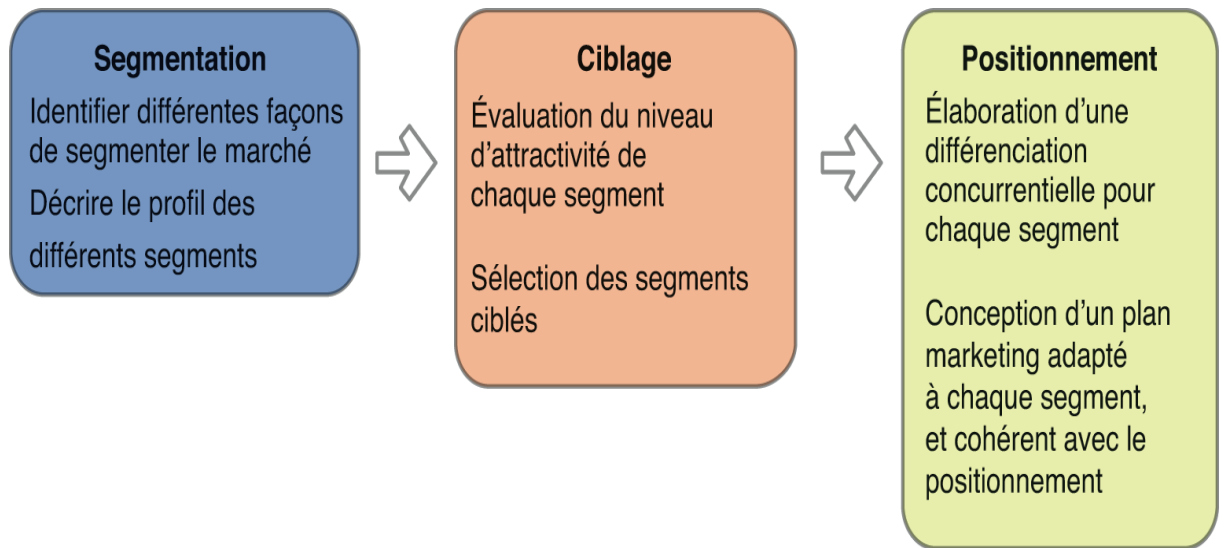
- Analyse des besoins: définition du marché de référence
- Segmentation du marché: macro et micro-segmentation
- Analyse d'attractivité: marché potentiel, cycle de vie
- Analyse de compétitivité: avantage concurrentiel défendable
- Choix d'une stratégie de développement

## **Marketing stratégique (analyse)**



**Schéma n°1 : démarche du marketing stratégique**

La démarche SCP est le cœur de la démarche du marketing stratégique, présentée dans le schéma ci-après, sera détaillé dans les sections qui suivent.



© Pearson Education France

## **Schéma n°2 : La démarche SCP du marketing stratégique**

### **IV- La démarche du marketing stratégique :**

Trois étapes dans la démarche du marketing stratégique : La Segmentation stratégique, le Ciblage et le Positionnement (SCP).

#### **1-La segmentation stratégique:**

La segmentation consiste à découper le marché en des segments homogènes et distincts. Par exemple, les banques ont une segmentation qui est comme suit :

- Particuliers.
- Entreprises.
- Professionnels.

Choisir un segment rentable est indispensable à une entreprise.

Un segment stratégique intègre les produits et services qui requièrent les mêmes compétences, commercialisés sur des marchés possédant des facteurs clés de succès identiques. De plus, l'entreprise doit rencontrer les mêmes concurrents sur ces espaces.

La segmentation stratégique se fait grâce à des critères externes et à des critères internes de segmentation:

**Les critères externes** soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisé par une combinaison spécifique de FCS. Il s'agit d'avoir les mêmes clients, même marché, même réseau et mêmes concurrents.

**Les critères internes** permettent de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Il s'agit d'avoir la possibilité d'utiliser les mêmes technologies, les mêmes compétences, la même chaîne de valeur et de fortes synergies.

La segmentation stratégique est une technique qui consiste à repérer les activités pour lesquelles une stratégie spécifique devra être développée afin de :

- Permettre une analyse concurrentielle pertinente ;
- Développer un avantage concurrentiel à partir de l'identification des F.C.S. propres au secteur ;
- Organiser l'entreprise en unités stratégiques ayant un sens vis-à-vis des différents marchés.

La segmentation stratégique consiste à identifier les différents domaines d'activités stratégiques d'une entreprise. Une entreprise ayant plusieurs DAS est considérée comme une entreprise diversifiée.

Les DAS sont définis en termes de couples produits/marchés caractérisés par un certain nombre de points communs (fournisseurs, concurrents, consommateurs, technologies, etc.). Il s'agit avant tout de définir des critères de segmentation pertinents...

Le groupe Danone, par exemple, s'est aujourd'hui recentré sur 4 métiers, ses domaines d'activité stratégiques sont donc :

- les produits laitiers frais
- les boissons
- l'alimentation infantile
- la nutrition clinique

**Un domaine d'Activité Stratégique** correspond au(x) sous ensemble(s) d'une entreprise auquel(s) il est possible d'affecter ou d'obtenir des ressources (matérielles, financières, humaines,...) de façon autonome.

Chaque DAS, se distingue par des marchés (un besoin à satisfaire et une clientèle visible), des concurrents identiques et enfin des technologies spécifiques. (exemple du téléphone mobile, fixe, internet)

## **1-1-Bases de la segmentation stratégique:**

La segmentation stratégique peut se faire :

- D'après les facteurs-clé de succès (la stratégie doit pouvoir être spécifique à chaque segment).
- D'après les courbes d'expérience de chaque activité.
- D'après les responsabilités (un manager / segment).
- D'après les marchés (idem segmentation marketing).
- D'après les interactions entre les différents segments : l'entreprise doit pouvoir se désengager d'un segment sans affecter les autres segments.
- D'après les missions, c'est à dire les réponses aux attentes des consommateurs (exemple dans la confiserie : produits plaisir, bien être, santé).
- D'après les axes de communication de l'entreprise.
- D'après les modes de distribution (exemple : charcuterie à la coupe ou charcuterie préemballée)

La segmentation stratégique ne doit être ni très fine ni trop large; Si la segmentation est trop fine, le segment se confond avec le segment marketing ; si elle est trop globale, le segment se confond avec une branche ou un secteur industriel.

La segmentation stratégique ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing, qui est sensiblement différente.

## **1-2-Différence entre la segmentation stratégique et marketing:**

**La segmentation marketing** concerne un secteur d'activité de l'entreprise et s'appuie sur le constat qu'un marché est rarement homogène, et qu'il se compose d'un ensemble d'acheteurs ayant des besoins, des modes d'achat et des comportements différents.

Elle permet de tenir compte de ces différences afin d'adapter les produits à leurs consommateurs et d'optimiser les actions commerciales en fonction des cibles.

La segmentation marketing concerne un secteur d'activité de l'entreprise. Elle vise à diviser les acheteurs en groupes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les mêmes comportements d'achat.

Elle permet, en outre, d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix. Elle provoque ainsi des changements à court et moyen terme.



**La Segmentation stratégique**, par contre, concerne les activités de l'entreprise prises dans son ensemble. Elle vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents.

Elle permet de révéler les opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités, et les nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles. Elle provoque des changements à moyen et long terme.

|                               | <b>Domaine</b>                                    | <b>Moyen</b>                              | <b>Objectif</b>                         | <b>Terme</b> |
|-------------------------------|---|---|---|--------------|
| <b>Segmentat° stratégique</b> | Concerne l'ensemble des activités de l'entreprise | Diviser les métiers en groupes homogènes  | Choix du portefeuille d'activités       | Long terme   |
| <b>Segmentat° marketing</b>   | Concerne un secteur d'activité particulier        | Diviser les clients en segments homogènes | Mettre un mix en face de chaque segment | Moyen terme  |

**Tableau n°1 : différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing**

Une fois le marché segmenté, la démarche du marketing stratégique aura pour objectif de mesurer l'attractivité des différents segments déterminés.

Une analyse de l'attractivité des segments vise à mesurer et à prévoir le niveau de la demande primaire et la phase du cycle de vie de la demande dans chaque segment identifié. «C'est en analysant ses compétences face aux conditions de succès de chaque segment [de marché] que l'entreprise effectuera son choix. » Philip Kotler (1999). Il s'agit du ciblage.

**2-Le ciblage:**

Le ciblage permet au responsable du marketing de choisir les segments, plus précisément les groupes de clients que l'entreprise cherche à atteindre en priorité. Van Laethem et al. (2015).

Le ciblage va permettre de sélectionner les segments-cibles que l'entreprise veut occuper.

Le ciblage se base sur l'analyse de :

- L'attractivité du segment (niveau de la demande et phases du cycle de vie).
- La compétitivité du segment (situation concurrentielle, forces et faiblesses des concurrents).

La mesure de l'attrait de chaque segment désigne le Ciblage Marketing. En effet, les segments de marché n'ont pas le même potentiel en terme de profit et de CA;

Plusieurs entreprises utilisent le modèle des 3C : « Customer », « Competitor », « Company » pour mesurer l'attractivité des segments. Pour chaque segment, il convient de se poser les questions suivantes:

- Pour le client : Le segment est-il suffisamment large en terme de CA et de profit ? Son potentiel de croissance est-il élevé ?
- Pour le concurrent : Les clients ont-ils des besoins non satisfaits ? Quelle est l'intensité de la concurrence ? Quels sont les obstacles à la pénétration de ce segment ?
- Pour l'entreprise : Les attentes du segment sont-elles dans la ligne des objectifs de la société ? La société est-elle capable de les satisfaire ?

Selon M. Porter, cinq menaces forment des forces qui déterminent l'attrait à long terme d'un marché ou de l'un de ses segments :

1. la menace liée à l'intensité de la concurrence ;
2. la menace liée aux nouveaux entrants ;
3. la menace liée aux produits de remplacement ;
4. la menace liée au pouvoir de négociation des clients ;
5. la menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.

Il existe trois options stratégiques de base pour le ciblage:

- Stratégie de ciblage indifférencié,
- Stratégie de ciblage différencié
- Ou stratégie de ciblage concentré.

La **stratégie de ciblage indifférencié** considère le marché comme un tout, et ignore les différences qui peuvent exister entre les clients et offre le même produit à tous les clients. Elle conduit à développer des produits standardisés susceptibles de s'adapter à une grande diversité de besoins. Elle permet la réalisation des économies d'échelle importantes sur la fabrication comme sur la commercialisation.

La **stratégie de ciblage différencié** consiste à offrir des produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment. Cette stratégie nécessite une gamme étendue de produits, de stratégies de commercialisation et de communication adaptées à chaque segment.

Elle implique en général des coûts élevés pour l'entreprise mais lui permet d'obtenir une part de marché forte dans chacun des segments couverts.

Dans **la stratégie de ciblage concentré**, l'entreprise se spécialise dans un segment et renonce à couvrir la totalité de marché. La spécialisation peut s'appuyer sur une fonction ou un groupe particulier de clients. Cette stratégie permet à l'entreprise de bénéficier des avantages de la spécialisation et d'une meilleure utilisation de ressources.

Le choix entre les trois stratégies de ciblage dépendra du nombre de segments rentables existant sur le marché de référence et des ressources disponibles au sein de l'entreprise.

Ainsi par exemple, pour une entreprise disposant de ressources limitées, une stratégie de ciblage concentré sera fort probablement la seule option rentable.

### **3-Le positionnement:**

Après avoir défini un ou plusieurs segments cibles, l'entreprise doit choisir une stratégie de positionnement adéquate pour chaque segment.

« Le positionnement du produit est une décision de nature stratégique qui consiste, pour l'entreprise, à créer l'image du produit, c'est-à-dire à déterminer la manière dont les consommateurs doivent percevoir le produit et la place qu'il occupera dans leur esprit par rapport aux produits concurrents. » **Kotler et al.** (1998, p. 137)

On appelle également positionnement : « **la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés** »(Kotler et Dubois).

Le positionnement définit la manière dont la marque ou l'entreprise veut être perçue par les clients cibles.

Le positionnement doit définir et communiquer les points communs et les différences entre les marques.

Il vise d'abord à identifier un univers de référence à partir des catégories de produits couvertes et des cibles visées;

Il permet ensuite de trouver les points de similarité et de différence de la marque par rapport à cet univers.

Pour choisir les traits distinctifs du produit, l'entreprise doit considérer 3 éléments qui correspondent à ce que l'on a appelé: le triangle d'or du positionnement.

Il s'agit du produit, du marché et de la concurrence. Plusieurs questions se posent à chaque niveau :

-**Le marché:** est ce que le positionnement choisi répond bien aux besoins du client?

-**Le produit:** est ce que le positionnement choisi est cohérent avec les atouts réels du produit?

-**La concurrence**: est ce que le positionnement choisi permet à l'entreprise de se distinguer de la concurrence?

Plusieurs méthodes de mesure du positionnement ou de l'avantage compétitif d'une marque ou d'une entreprise; on cite: la méthode géométrique et la méthode graphique.

- **La méthode graphique** consiste à inviter les individus à décrire les marques ou entreprises qu'ils connaissent à l'aide d'un ensemble d'un couple d'adjectifs opposés. Cette description se traduit par le tracé d'un profil. C'est la méthode d'Osgood. L'attitude des enquêtés est mesurée à partir d'une échelle bipolaire (de 5 à 7 degré) opposant deux affirmations contraires.
  
- **La méthode géométrique** consiste à dresser une carte perceptuelle (ou mapping). Les marques ou les entreprises concurrentes sont placées dans un espace géométrique à 2 ou 3 dimensions. Elles sont localisées par rapport aux axes qui représentent les qualités les plus significatives.

On conclut toutefois que le positionnement doit être mis en œuvre dans tous les éléments du marketing mix: le positionnement doit apparaître dans les produits eux-mêmes, leur niveau du prix, les modalités de leur distribution et dans la communication.

## CHAPITRE II : Etude de marché et de la concurrence

### **Introduction :**

Le diagnostic stratégique doit être de deux types : un diagnostic externe et un diagnostic interne.

- Le diagnostic interne consiste en un audit interne déterminant la capacité stratégique de l'entreprise (sa compétitivité)
- Quant au diagnostic externe, il porte notamment sur trois éléments : l'étude de l'environnement de l'entreprise, l'analyse PESTEL et l'analyse des cinq forces concurrentielles.

### **I/ L'analyse de l'environnement:**

L'analyse de l'environnement est une phase de la gestion stratégique qui consiste à explorer et à évaluer les tendances positives et négatives pouvant agir sur les performances de l'entreprise.

L'environnement se compose généralement de deux grandes parties distinctes:

- Le macro environnement
- Le micro environnement

#### **1. Le macro environnement :**

Le macro environnement est constitué de facteurs globaux, qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations, et sur lesquels le management ne peut agir: les grandeurs macro-économique, la conjoncture, les réglementations...

Le macro environnement est constitué de nombreux facteurs qui influencent et pèsent sur les décisions de l'entreprise. Il sert habituellement à préparer une analyse SWOT ou à documenter une réflexion, il s'agit de six facteurs:

- Les facteurs géographiques et démographiques : taux de croissance de la population, demande, pouvoir d'achat, social, mobilité géographique, sa composition ethnique...
- Les facteurs socioculturels: héritage culturel, groupe de pression, libéralisation des mœurs, sécurité, émancipation, importance de l'enfant...
- Les facteurs juridiques et institutionnels: décrets, lois, fiscalité...

- Les facteurs technologiques: brevets, marques, innovations, RD...
- Les facteurs écologiques: environnement écologique, pollution, aspect climatique, de production, sensibilité aux problèmes écologiques...

## **2. Le micro environnement :**

Le micro environnement est constitué de facteurs qui interagissent directement avec l'entreprise: les concurrents, les fournisseurs, les distributeurs...

Le micro environnement est l'environnement direct de l'entreprise. Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication- vente de l'entreprise. Il est constitué de trois composantes:

- Un ou des marchés, un ou des DAS
- Des concurrents
- Des parties prenantes : Dirigeants / Actionnaires / Syndicats/Salariés / employés/Fournisseurs / Acheteurs / Consommateurs / Banque

Les parties prenantes appellent des politiques fonctionnelles spécifiques :

- Politique Financière pour les actionnaires
- Politique salariale pour les salariés
- Politique marketing pour les clients
- Politique achat pour les Fournisseurs

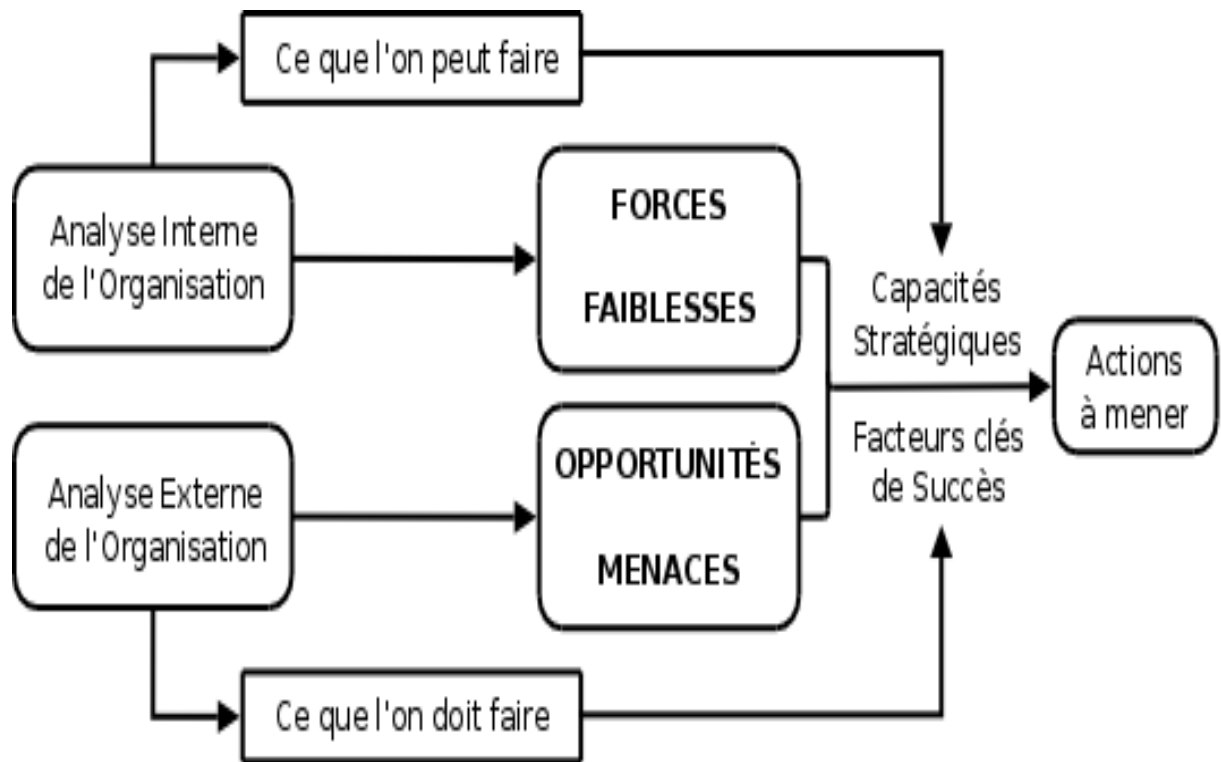
## **II/ L'analyse concurrentielle du LCAG:**

Ce modèle, connu sous le sigle LCAG du nom de ses 4 développeurs (Learned, Christensen, Andrews et Guth) a été élaboré en 1965 par ces 4 professeurs de la Harvard Business School.

Il est habituellement appelé matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces – Faiblesses – Opportunités – Menaces) FFOM

C'est une analyse qui procède à un double diagnostic :

- Diagnostic interne pour déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise, et vérifier s'elles permettent de relever les défis de l'environnement.
- Diagnostic externe pour identifier les opportunités et menaces de l'environnement à partir de l'analyse de marché et de la concurrence; Ce qui permet d'identifier les facteurs clés de succès à maîtriser pour saisir les opportunités qui se présentent le marché.

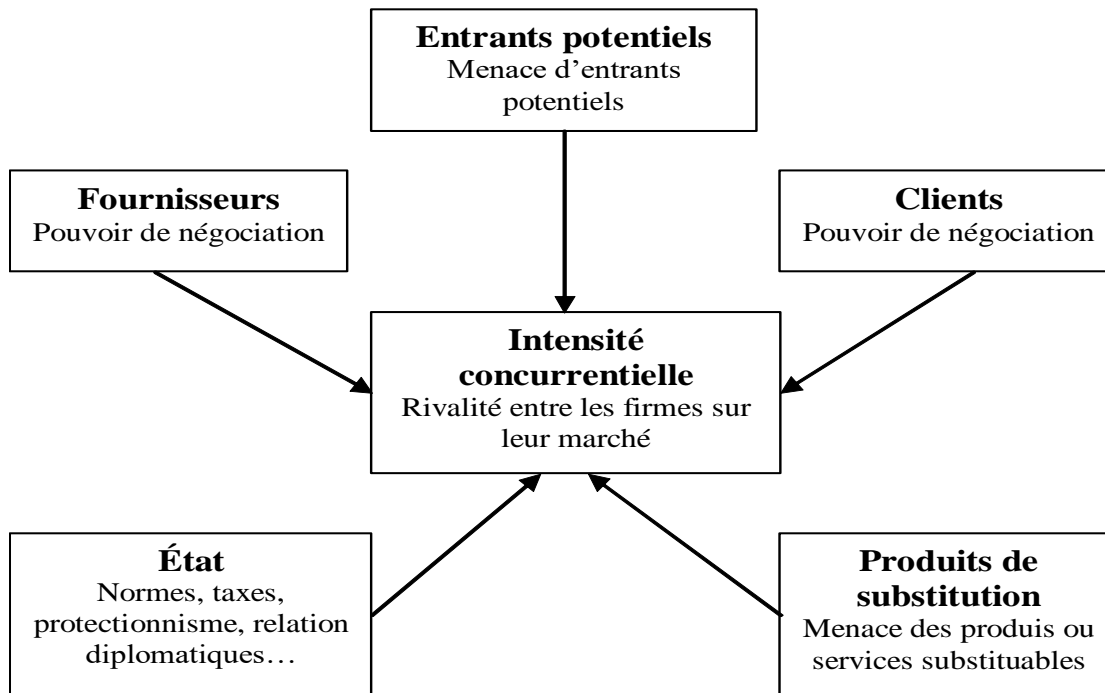


**Schéma n°3 : Le modèle LCAG**

### **1- Analyse externe: les forces concurrentielles :**

Dans son modèle de forces concurrentielles, Michael Porter présente les grandes lignes pour comprendre les comportements concurrentiels et le positionnement stratégique d'une société au sein de son secteur.

Le modèle de M.Porter résume de manière synthétique les dimensions utiles à l'analyse de la concurrence. Les 5(+1)forces ,constituant le fondement de base du modèle, sont regroupées dans le schéma suivant:



**Schéma n°4 : Modèle de cinq forces de Porter**

Ce modèle détermine la position d'une entreprise sur un marché ou un secteur donné selon deux dimensions:

-La première est une relation verticale entre les fournisseurs, les concurrents et les clients. C'est l'élément le plus important dans une analyse stratégique.

-La seconde dimension est le changement. Elle résulte de l'action des nouveaux entrants potentiels et de la pression des produits de substitution.

Selon M.Porter, la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence, dépend non seulement de la concurrence directe, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs;

Les deux premières forces constituent une menace directe, alors que les deux autres une menace indirecte du fait de leur pouvoir de négociation.

➤ **Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs:**

Plus le pouvoir des acheteurs est fort, plus la position de l'entreprise est faible. Plusieurs cas se présentent:

- Acheteurs peu nombreux.
- Faible différenciation des produits offerts par l'entreprise
- Faible coût de transfert c-à-d coût de changement de fournisseur
- Intégration verticale en amont est possible
- Les produits achetés représentent une part modeste des coûts de l'acheteur



C'est le cas des produits de grande consommation / poids de la grande distribution

➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs:**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible lorsqu'il s'agit de produits disponibles abordables ou fortement substituables.

Il est fort en présence de conditions suivantes:

-Fournisseurs rares et acheteurs nombreux

-Les produits offerts n'ont pas de substituts

-La valeur des produits ou des services vendus représente une part considérable des coûts totaux des clients.

-L'intégration en aval est possible.

-La marque du fournisseur a une capacité d'attraction élevée

Exemple: Microsoft/ windows

➤ **Menaces de nouveaux entrants:**

Les nouveaux entrants sont attirés quand les marges de profit dans un secteur sont élevées et que les barrières à l'entrée sont basses.

Il s'agit de la mise en place d'un ensemble d'obstacles pour limiter l'entrée de nouveaux concurrents dans une industrie ou dans une activité donnée.

Exemple: marché des jus de fruit, barrières très réduits: nouveaux entrants chaque année

➤ **Menaces de nouveaux entrants:**

Il existe trois grandes catégories de barrières:

-Les barrières financières : les économies d'échelle, l'intensité capitalistique, le coût de transfert

- Les barrières commerciales : accès au réseau de distribution, la réputation

- Les barrières de ressources : la technologie, les ressources rares, l'expérience

➤ **Menace de produits de substitution:**

Les menaces de substitution proviennent des nouvelles technologies qui peuvent s'appliquer dans une activité et faire ainsi bénéficier le consommateur d'un meilleur rapport qualité prix.

Les incidences sur l'entreprise en place peuvent être la dégradation des marges bénéficiaires, des parts de marché et l'érosion de sa réputation.

Exemple:le petit commerce avec la grande distribution; le marché de la photographie traditionnelle avec les technologies numériques, les CD avec les MP3...

➤ **Intensité concurrentielle:**

La rivalité entre les concurrents existants dépend d'une série de facteurs qui la rendent plus ou moins intense:

- Nombre de concurrents et leur taille relative ;
- La croissance de l'activité ;
- Caractéristiques du produit ;
- La diversité des concurrents ;
- Structure des coûts ;
- Les barrières à la sortie.

Exemple: le marché des cosmétiques, bien que très concurrentiel, permet des marges substantielles pour ses acteurs car les entreprises valorisent suffisamment leur offre sans se contenter du seul facteur prix.

➤ **L'Etat:**

Dans une deuxième analyse de forces concurrentielles, Porter a ajouté l'Etat en tant qu'acteur pouvant agir sur l'environnement concurrentiel.

L'Etat participe au paysage concurrentiel de l'entreprise par des réglementations, des subventions, des accords d'échanges internationaux...

## **2- Analyse interne: la chaîne de la valeur**

Selon ce modèle, l'avantage concurrentiel provient essentiellement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients.

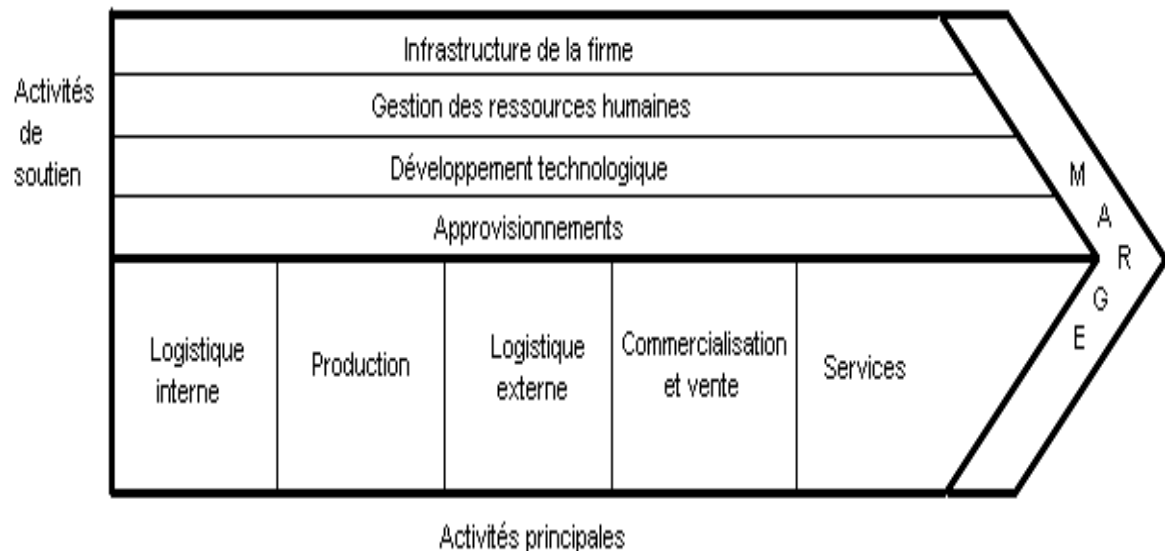
Le modèle de Michael Porter(1983) de la « chaîne de valeur » part du fait que toute entreprise peut être décrite comme un ensemble d'activités qui sont exercées pour concevoir, produire, commercialiser, distribuer et soutenir ses produits.

La chaîne de valeur est composée à la fois d'activités hiérarchisées au sein du processus de production et d'activités de soutien à ce processus.

La chaîne de valeur décrit les étapes qui permettent à une entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel. Elle permet d'analyser les capacités stratégiques à la source de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de ses activités.

Porter distingue 2 grands types d'activités : l'activité principale et l'activité de soutien.

La chaîne de valeur décortique ces activités autour de neuf pôles qui sont à la fois des centres de coût et sources de valeur : cinq activités primaires et quatre activités de soutien.



## Schéma n°6 :La chaîne de valeur de M.Porter

### 2.1. Activités principales:

1. **La logistique interne**, c'est la gestion des approvisionnements en amont de la production (stockage, transport, relations fournisseurs);
2. **La production**, activités liées à la transformation de facteurs de production en produits finis;
3. **La logistique externe**, activités liées à la distribution physique des produits finis (traitement des commandes, expédition);
4. **La commercialisation et la vente**, activités de marketing (publicité, promotion, action commerciale);
5. **Les services** (installation, formation, adaptation du produit, service après vente...).

### 2.2.Activités de soutien:

1. **L'approvisionnement** (relatif à la fonction d'achat, inputs...);
2. **Le développement technologique** (ensemble des activités qui visent à améliorer le produit et le processus de production)

3. **La gestion des ressources humaines** (recrutement, formation, gestion de carrières, rémunération);

4. **L'infrastructure** de la firme recouvre la direction générale, le service comptable, le service financier, le service juridique, les relations avec l'environnement extérieur, la gestion de la qualité, la gestion des systèmes d'information.

L'analyse de la chaîne de valeur permet:

- D'affecter à chaque activité un ensemble de coûts spécifiques.
- De déterminer les activités qui contribuent le plus à la création de valeur pour le client ou pour l'entreprise.
- De déterminer les activités critiques.
- Par ailleurs, il existe des liaisons externes entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses fournisseurs et de ses clients (système de valeur). Une entreprise peut améliorer son avantage concurrentiel en optimisant ces liaisons.

La chaîne de valeur permet ainsi de repérer les sources potentielles d'économies de coûts et de différenciation.

- **L'avantage concurrentiel par les coûts et la chaîne de valeur** : Selon Porter, une entreprise obtienne un avantage par les coûts si elle réalise ses activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui de ses concurrents.
- **La différenciation et la chaîne de valeur** : Selon Porter, "Une entreprise peut se différencier de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur".

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

On conclut ainsi que l'avantage concurrentiel ne dépend pas uniquement de telle ou telle fonction de l'entreprise.

Deux sources de création de valeur sont identifiées:

- L'avantage créé peut provenir d'une meilleure coordination des fonctions au sein de la chaîne de valeur, en vue de fournir une valeur supérieure au client.
- L'avantage est à chercher également hors du contexte de l'entreprise, en amont ou en aval, au niveau de la chaîne de valeur des fournisseurs ou des clients; Il s'agit de la coordination avec les partenaires amont et aval.

## CHAPITRE III : Analyse stratégique de portefeuille d'activités

### Introduction:

L'analyse de portefeuille d'activité est nécessaire pour toute entreprise diversifiée.

Cette analyse permet à de telle entreprise d'allouer des ressources rares entre les différents produits-marchés dans lesquels elle est représentée.

Il permet également de caractériser la position stratégique de chaque activité en se référant à **deux dimensions** :

- **L'attrait des segments du marché** de référence où s'exercent les activités,
- Et **la force concurrentielle** de l'entreprise dans chaque produit-marché considéré.

Les différentes méthodes d'analyse qui ont été développées, sous forme de représentations matricielles, utilisaient des indicateurs pour mesurer les dimensions d'attractivité et de compétitivité.

Il s'agit essentiellement de trois méthodes:

- La méthode du Boston Consulting Group (BCG), 1972, dite matrice croissance-part de marché relative.
- La méthode attribuée à General Electric et McKinsey, dite matrice attractivité-compétitivité.
- Et la méthode la plus générale, qu'on appelle l'analyse SWOT.

### I/La matrice BCG :

La matrice BCG, dite matrice croissance-part de marché relative est construite autour de deux critères:

- Le taux de croissance du segment cible qui sert d'indicateur d'attractivité,
- La part de marché relative au concurrent le plus important qui est utilisée comme indicateur de la compétitivité

Le taux de croissance de marché est mesuré, pour le passé, à partir:

- Des données statistiques disponibles,
- Et le taux de croissance futur probable est estimé par différentes méthodes de prévision;

En pratique, les marchés en forte croissance sont ceux qui augmentent de 5 à plus de 10 % par an en volume.

La part de marché relative détenue par l'entreprise est mesurée par le rapport entre :

La part de marché de l'entreprise/ part du concurrent le plus fort.

La frontière entre parts de marché relatives fortes et faibles est fixée généralement à 1.

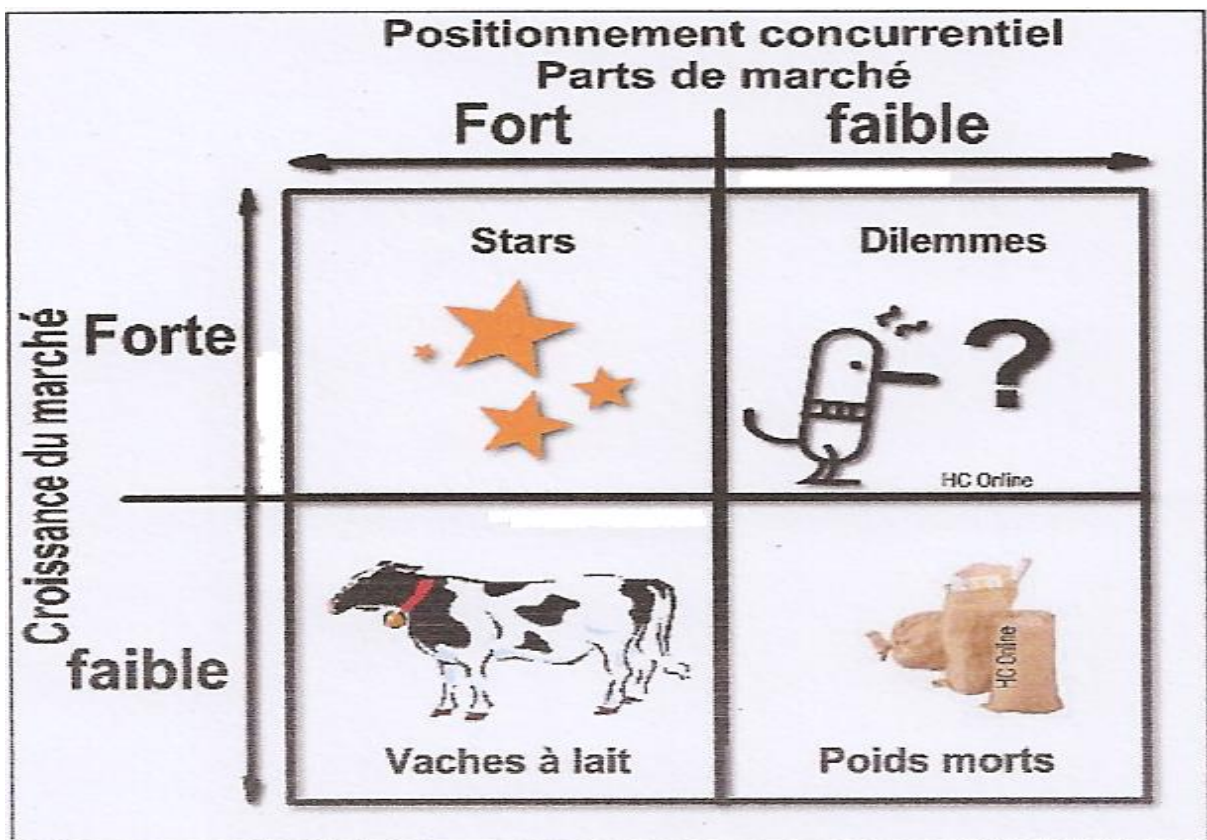
Si par exemple, la marque A détient une part de marché de 10 % dans un marché où le concurrent le plus important a une part de marché de 20 %, la part de marché relative de A sera de 0,5 (10 % / 20%),

C'est une part de marché relative faible car inférieure à l'unité. De même, la marque B aura une part de marché de 2(20 % / 10%), qui est élevée selon la matrice BCG.

Le modèle BCG permet d'effectuer une "**photographie**" du positionnement d'une entreprise sur un secteur d'activité donné. On positionne chaque secteur d'activité d'une entreprise sur une matrice:

-L'axe **des ordonnées** représente les taux de croissance et l'axe **des abscisses** les parts de marché relatives.

On dégage ainsi quatre zones qui croisent le taux de croissance (forts et faibles) et les parts de marché relatives (fortes et faibles): quatre groupes de produits-marchés se dégagent :



**Schéma n°7 : la matrice BCG**

- **Les produits stars** : sont des produits dont le marché est en forte croissance et où l'entreprise possède une part de marché relative élevée.

Les vedettes ou étoiles créent des liquidités importantes mais exigent de gros investissements (production, marketing, etc.); C'est pourquoi, il faut réinvestir les bénéfices générés par ces activités pour maintenir leur statut de leader.

- **Les produits Vaches à lait** : sont des produits dont le marché est en faible croissance ou en récession et une part relative de marché forte. Ce sont les activités les plus rentables à court terme pour l'entreprise.

Les activités vaches à lait fournissent des liquidités qui peuvent être utilisés pour financer des activités de diversification ou de recherche au profit des activités « dilemmes » et éventuellement des activités « stars ».

- **Les produits activités « Dilemmes » ou enfants à problèmes:**

C'est un marché en forte croissance mais la part de marché relative de l'entreprise est faible.

L'entreprise doit identifier les activités pouvant être promues avec des chances de succès pour être transformés en activités « star », mais qui exigent des liquidités importantes ; Cependant, en absence du soutien financier important, ces activités vont évoluer vers des points morts, au fur et à mesure du déroulement du cycle de vie.

L'entreprise doit donc choisir entre développer sa part de marché ou se désinvestir.

- **Les produits poids morts ou canards boiteux :**

Ce sont des activités situées dans un marché en faible croissance ou récession avec faible part de marché, ont peu d'intérêt pour l'entreprise.

L'entreprise a souvent intérêt à les abandonner car leur potentiel est très réduit. Exemple : matrice BCG de l'entreprise ADDIDAS:



**Schéma n°8: la matrice BCG de l'entreprise ADIDAS**

- **Avantages et limites de la matrice BCG :**

La matrice BCG présente l'avantage de la simplicité, de la clarté et de la faisabilité.

En intégrant deux dimensions essentielles de la stratégie et de la gestion de l'entreprise, la finance et le marketing, elle permet d'avoir une représentation globale de la position stratégique de l'entreprise.

Il s'agit ainsi d'un outil pédagogique qui contribue à sensibiliser les entreprises sur l'importance des études de positionnement concurrentiel.

Elle apporte en outre, une synthèse visuelle et expressive de l'ensemble des activités de la firme, ce qui facilite la communication.

Cependant, la matrice BCG présente plusieurs limites:

- Les premières limites de la matrice BCG tiennent aux présupposés théoriques (cycle de vie du produit, courbe d'expérience, relation part de marché-rentabilité) qui ont fait l'objet de nombreuses critiques ;



- La matrice BCG focalise l'attention sur le concurrent principal et donc peut camoufler les véritables menaces et opportunités de l'environnement concurrentiel ;
- L'avantage coût n'est pas le seul avantage stratégique que peut rechercher une entreprise ;
- La croissance n'est pas nécessairement le seul critère d'attractivité d'un marché (cas de marché à faible croissance, pression concurrentielle faible: rentabilité excellente)
- La matrice a favorisé la diversification systématique des entreprises au cours des années 70; Les entreprises se sont diversifiées vers des marchés à forte croissance qui pouvaient être éloignés de leur métier.

## II/ La matrice McKinsey:

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

Il s'agit d'une matrice de décision stratégique, développée par le cabinet de conseil McKinsey et la firme General Electric, où chaque DAS (Domaine d'activité stratégique) est analysé à partir de deux dimensions : **l'attrait du marché** et **la position concurrentielle**.

En distinguant, pour chaque dimension, trois niveaux (fort, moyen, faible), elle segmente les domaines d'activité d'une entreprise en neuf zones.

Contrairement à la matrice BCG qui utilise des critères simples, la matrice McKinsey utilise des critères composites correspondant aux situations d'entreprises observées.

**L'attrait de marché** résulte d'une pondération entre son taux de croissance et différents facteurs: taille de marché actuelle, Rentabilité du marché, tendance des prix, Intensité/ rivalité concurrentielle, barrières à l'entrée, structure de distribution, développement de la technologie

**La position concurrentielle** de l'entreprise est déterminée au regard de la maîtrise des facteurs clés de succès et compétences de l'entreprise sur le marché.

Elle est appréciée à partir de plusieurs critères:

- Force des actifs et des compétences,
- Force relative de marque,
- Evolution de part de marché,
- L'importance d'innovation technologique,
- La qualité,

- L'accès aux ressources financières et autres investissements,
- Force de management.

|                           |    |                        |    |    |
|---------------------------|----|------------------------|----|----|
|                           |    | Atouts de l'entreprise |    |    |
|                           |    | ++                     | =  | -- |
| Attraits de<br>L'activité | ++ | A                      | A  | B3 |
|                           | =  | A                      | B2 | C  |
|                           | -- | B1                     | C  | C  |

A: Gagnantes / B1: Profitables / B2: Acceptables / B3: Dilemmes / C: Perdantes

### Schéma n°8 : la matrice Mc Kinsey

A partir des deux ensembles de critères, la matrice met en évidence 9 options stratégiques, en offrant trois choix pour chaque segment stratégique:

- Se maintenir en rentabilisant dans les zones moyennes,
- Se développer dans les zones fortes,
- Se retirer dans les zones faibles

Deux principaux **avantages** de la matrice McKinsey:

- Elle permet d'évaluer les domaines d'activité actuels de l'entreprise mais également ses domaines d'activité potentiels,
- En se basant sur plusieurs critères, la matrice permet d'évaluer avec pertinence l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise.

En revanche, la matrice reste **subjective** du fait qu'il n'existe pas de méthode scientifique pour évaluer la position concurrentielle (critères, pondérations, notation).

C'est également une méthode assez complexe à mettre en œuvre.

### III/ La matrice SWOT :

C'est également une analyse **multicritère** qui définit les concepts de compétitivité et d'attractivité en termes de « Forces/Faiblesses) et de « Opportunités/Menaces ».

Cette matrice, connue par sa simplicité, permet d'étudier la capacité stratégique globale d'une entreprise à travers une double analyse:

- L'analyse «opportunités/menaces » qui permet d'identifier les facteurs clés de succès (FCS) pour saisir les opportunités qui se présentent sur le marché;
- L'analyse «forces/faiblesses » qui permet d'identifier les ressources et compétences dont dispose l'entreprise et de vérifier si leur combinaison permet de relever les défis de l'environnement.

### **Conclusion:**

L'analyse du portefeuille d'activités implique l'existence d'une information complète et fiable sur le fonctionnement des marchés, sur les forces et faiblesses de l'entreprise et de ses concurrents. Cette analyse exige:

- Un effort d'analyse considérable pour le découpage en produits-marchés (bonne segmentation) ,
- Une collecte systématique et minutieuse d'informations (fiabilité des informations signe de bons résultats).

Cependant, les méthodes d'analyse de portefeuille présentent certaines faiblesses:

- Elles donnent une image du présent, voire d'un passé récent qu'il est parfois dangereux d'extrapoler.
- Elles ne donnent pas une vision prospective des potentialités des produits-marchés.
- Ce sont des méthodes plus exploratoires que confirmatoires qui doivent être considérées comme un guide pour la réflexion stratégique.