**Management stratégique**

**Strategic Management**

**M1**

**DEMARCHE STRATEGIQUE**

**Support n°1**

**MANAGEMENT**

Le ***Management*** englobe **direction** et **gestion,** il conduit une organisation vers ses buts par la réalisation d’objectifs prédéfinis.

***Direction*** = fixation des objectifs, mise en mouvement des hommes, prise de décision, développement de la valeur économique d’une entreprise en tenant compte de l’environnement.

***Gestion*** = organisation et optimisation des moyens disponibles pour atteindre les objectifs, application de règles et de techniques.

Il recherche la performance de l’organisation en rapport avec ses objectifs : par l’***efficacité*** (réalisation des objectifs) ; par l’***efficience*** (utilisation optimale des moyens disponibles, rendement).

Le management a été défini par de nombreux auteurs, parmi lesquels :

🡪 Henry **Fayol**(1916) - fondateur français du concept de management (alors « ***administration*** de l’entreprise »), pour qui il repose sur une séquence de cinq actions : ***prévoir, organiser, commander, coordonner*** et ***contrôler*** («***PO3C*** »)**.**

🡪 Peter **Drucker** (1954), pour qui le management fixe des objectifs, organise le travail, motive, communique, forme et se forme.

🡪 Henry **Mintzberg**(1986), pour qui le management unit les efforts.

**STRATEGIE**

**1 - Définition de la stratégie**

• D’origine militaire, la ***stratégie*** est l’art de conduire une armée pour remporter la victoire, ce qui impose de tenir compte des actions adverses.

• La stratégie peut être ***réactive*** (action décidée face à une menace de l’environnement) ou ***proactive*** (initiation d’une action autonome).

• La stratégie d’entreprise est apparue pour déterminer les objectifs de développement (60), puis elle a intégré la concurrence (70) et les parties prenantes (80).

• Pour Alfred **CHANDLER** « La stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à ***long terme*** d’une entreprise, l’adoption de moyens d’action et d’allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

• Igor **ANSOFF** a popularisé la notion de stratégie. Pour lui, les décisions stratégiques déterminent les choix relatifs aux produits, aux marchés et aux moyens de croissance.

• La stratégie a pour but :

🡪 De faire face à la ***concurrence***, de rechercher un avantage concurrentiel durable.

🡪 De définir un ***périmètre d’activité*** (produits, zone géographique).

🡪 De réagir aux évolutions de l’***environnement*** et d’assurer la ***survie*** ou la ***croissance*** de l’entreprise.

• Le concept de stratégie est transposable à toutes les organisations (avec nuance en cas d’absence de concurrence).

• Trois niveaux stratégiques peuvent être distingués dans une grande entreprise :

- ***corporate*** (entreprise ou groupe) = dessin général, périmètre d’activité

- ***business*** = stratégie par domaine d’activité ou ***stratégie concurrentielle***

- ***opérationnel*** (filiales, divisions, fonctions) = mise en œuvre des stratégies par domaine d’activité (assimilable à un niveau tactique).

🡪 Certains choix stratégiques peuvent se faire tant au niveau corporate qu’au niveau business en fonction du contexte propre à une entreprise (filiales de groupe chargées de certaines activités et dotées d’une autonomie stratégique, accès facile à l’externalisation ou à la globalisation, …).

*Remarques :*

*- Distinguer* ***finalité*** *de l’organisation (raison d’être reflétant les aspirations des dirigeants et parfois de la « communauté » des parties prenantes, notamment le type de biens et services devant être fournis à la clientèle), et stratégie (qui permet d’atteindre des objectifs compatibles avec la finalité).*

*- Le* ***but*** *est la traduction concrète de la finalité.*

*- La politique est une modalité de mise en œuvre des moyens fixés par la stratégie.*

*- La tactique ne concerne qu’une action, une période et un espace limités.*

1. **DécISION ET PROCESSSUS DE PRISE DE DECISION**

**1.1. Les théories de la décision (Decison making process).**

* Simon et la rationalité limitée.
* Le Principe de Pareto.
* Le diagramme d’Ichikawa.
* La théorie décisionnelle de l’organisation.
  1. **Analyse pratique de la prise de décision.**
* Décisions de gestion : à court ou moyen terme.
* Décisions stratégiques : à long terme.

1. **2.1. LA vision Démarche stratégique**

**stratégique** **OU Les choix stratégiques**

**La vision est un rêve presque impossible à réaliser qui guide la mission (une utopie).**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| personnes concernees | NATURE DE LA VISION | RESULTATS OBTENUS |
| marc zuckerberg |  |  |
| STEVE JOBS |  |  |

**2.2. LA Mission**

**L’énoncé (ou déclaration) de mission/Mission statement** :

Un énoncé (ou une déclaration) de mission bref (ve) donne une orientation claire à la démarche de l’entreprise.

“Mission statements are at their best when they are guided by a vision, **an almost impossible dream** that provides a direction for the next 10 to 20 years”.

Autrement dit, « Les ambitions proclamées par les énoncés (ou déclarations) des missions sont à leur niveau optimal lorsqu’ils (ou elles) sont guidés (ées) par une vision, **un rêve presque impossible à réaliser,** qui donne une orientation pour les 10 à 20 prochaines années ».

Une bonne «**Vision** » exprimée par une « **Mission statement** » claire, peut être déterminante dans la définition des objectifs fondamentaux de l’entreprise et de ses relations avec ses différentes parties prenantes (stakeholders) notamment ses :

* Actionnaires (stockholders).
* Employés ou collaborateurs.
* Clients.
* Fournisseurs.
* Banquiers.
* Etat.
* Distributeurs
* Assurances
* Autres partenaires.

Une bonne « **Mission statement** » doit revêtir trois caractéristiques fondamentales :

* Se concentrer sur un nombre limité d’objectifs.
* Mettre en évidence les principales politiques et valeurs de l’entreprise.
* Définir les domaines de compétences où l’entreprise agit.

**Evolution de la mission** :

Lorsqu’une entreprise s’éloigne de sa mission, elle doit opérer un recentrage.

**2.3-L’ANALYSE STRATEGIQUE OU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.**

**VEILLE STRATEGIQUE 1 :MATRICES OU OUTILS D’ANALYSE STRATEGIQUE**

**TAF :PRESENTEZ PUIS EXPLIQUEZ LES MATRICE D’ANALYSE STRATEGIQUE SUIVANTES :**

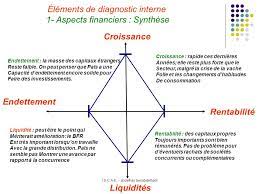
1. **CARRE FINANCIER**
2. **MATRICES BCG1 ET BCG2**
3. **CHAINE DE VALEUR DE MICHAEL PORTER**
4. **LE PESTEL**
5. **LES FORCES DE PORTER+1**
6. **LA MATRICE MC KINSEY**
7. **MATRICE ABC**
8. **LA MATRICE ADL**
9. **LE DIAGRAMME D’ISHIKAWA**
10. **LA LOI DE PARETO**

**1 .Méthodes de diagnostic interne**

**1.1Le Carré financier**

**+**

Dans la mesure où l'étude comporte une série (trois années successives au minimum) de documents de synthèse comptable, il est nécessaire de se livrer à une analyse financière sommaire : Bilan, comptes de résultats, soldes intermédiaires de gestion, tableau de financement notamment.

L’objectif est ici de faire le point sur quatre critères essentiels ****qui forment le «carré financier». Comment noter chaque axe critère ‘? La réponse est immédiate en comparant l’entreprise dans le temps et dans l’espace. Dans le temps, il s’agira d’étudier ‘évolution des ratios utilisés pour dire "si l'entreprise s’améliore ou se détériore". Dans l'espace, il s'agira de comparer l'entreprise aux concurrents les plus directs (si I on dispose de leurs données financières) ou des moyennes sectorielles.

*a. Croissance*

Il s'agit de noter le rythme d'évolution de l’entreprise dans son activité. Le chiffre d'affaires est bien évidemment l'indicateur majeur. On pourra également étudier la croissance des effectifs.

*b. 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 et augure donc de sa fidélité future.

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

*c. Liquidité*

Il existe de nombreuses entreprises qui, malgré une activité en croissance et une bonne rentabilité, connaissent les pires difficultés à financer leur cycle d’exploitation. On étudiera donc ici le poids des stocks et des créances clients ainsi que la ressource fournisseur. On observera également l’évolution du fonds de roulement (pour vérifier notamment sa corrélation avec l’évolution du chiffre d’affaires).

*d. Endettement ou Solvabilité*

Il est d’usage de dire qu’une entreprise doit avoir à tout moment autant de capitaux propres que de dettes à long terme auprès d’établissements de crédit. Bien des cas particuliers remettent en cause ce principe (secteur d’activité, intensité capitalistique, notoriété de l’entreprise...). Le monde de la PME-PMI n’est malheureusement pas celui qui attire le plus la confiance des banquiers, qui font souvent payer cher leurs prestations aux petites structures. On analysera donc notamment les rapports capitaux propres sur capitaux étrangers à long terme ainsi que le poids des charges financières dans le compte de résultat.

**1.2. La Chaîne de valeur**

Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Michael Porter dans son ouvrage « L’avantage concurrentiel » (porter 1986, p52). La chaîne de valeur permet de décomposer l’activité de l’entreprise en séquence d’opérations élémentaires et d’identifier les sources d’avantages concurrentiels potentiels.

La Valeur est :

* la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir un produit ou service
* le résultat des différentes activités réalisées par les fournisseurs, l’entreprise et la distribution.

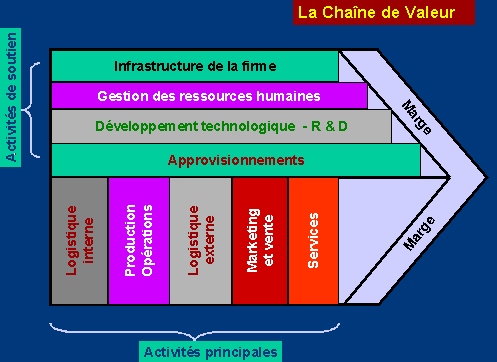
M. Porter distingue les activités génératrices de valeur en activités **principales** et en activités de **soutien**.

**Les cinq activités principales sont :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Activités** | **Modèle de Porter** |
| Logistique interne | Réception, stockage et affectation des moyens de production nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs, etc. |
| Production | Transformation des moyens de production en produits finis  (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité...) |
| Logistique externe | Collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients |
| Commercialisation et vente | Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix |
| Finances |  |
| Services | Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit. |
| Achats et appro |  |

Les **activités de soutien** viennent à l'appui des activités principales, en assurant :

* les achats des moyens de production (**approvisionnement**),
* en fournissant la technologie (**recherche et développement** des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien),
* en gérant les **ressources humaines** (recrutement, embauche, formation, développement du personnel...)
* et en assumant les **activités administratives** indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité; elles forment ce que M. Porter appelle " **l'infrastructure de la firme** ".



**Les bénéficiaires de la Valeur créée**

**Les employés** qui sont ceux qui consacrent leurs journées à créer de la Valeur pour l’entreprise en sont souvent les premiers bénéficiaires sous la forme de salaires. Les salaires représentent souvent la plus grande partie de la Valeur Ajoutée.

**Les Organismes sociaux** (Caisses de Retraite) captent une partie de la Valeur créée (une partie sera restituée au salarié sous forme de retraite).

**Les Collectivités** (État, Région, Département, Commune) en perçoivent une partie sous forme d’impôt (Impôt sur les Sociétés, Taxe Professionnelle …).

**Les Banques** éventuellement perçoivent des intérêts.

**Les Fournisseurs** sont payés.

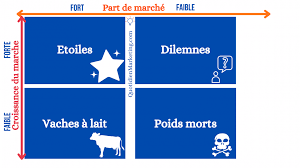
**L’Entreprise** en pratiquant les Amortissements légaux relatifs aux Immobilisations garde une partie de la Valeur sous forme de Marge Brute d’Autofinancement.

**Les Actionnaires** reçoivent une partie de la Valeur créée sous forme de dividendes et en laissent une partie dans l’entreprise (Réserves), ceci à condition que l’entreprise ait fait du bénéfice dans l’année. Si l’entreprise n’a pas d’actionnaires (Association), la Valeur correspondante reste totalement à l’intérieur de l’entreprise.

**1.3. Le Portefeuille d’activités**

Elle sert essentiellement à analyser le portefeuille produit de l’entreprise. Elle intègre deux ratios (le taux d’accroissement et la part de marché); outil de combinaison factorielle qui permet de réaliser une analyse en marketing (matrice).

Le ratio est un indicateur quantitatif qui traduit les réalités commerciales à partir de rapport de grandeur. Elle se schématise comme suit :



Cette matrice comporte quatre cadrans :

* Le cadran Nord-Ouest qui est le croisement de part de marché forte et taux d’accroissement élevé se rapporte à la vedette.
* Le cadran Sud-ouest qui est le croisement de PDM forte et de TA faible se rapporte à la vache à lait.
* Le cadran Nord-est qui est le croisement de la PDM faible et de TA élevé se rapporte au dilemme.
* Le cadran Sud-est le croissement de la PDM faible et du TA faible se rapporte au poids mort.

Ainsi, tous les produit parviennent à être positionner sur ce diagramme lorsque l’entreprise dispose d’information précise c’est donc tous les cas, l’analyse stratégique préconise des décisions articulées à prendre pour chaque composante de la matrice.

* Pour le **dilemme** l’entreprise fait face à un véritable doute existentiel. Faut-il augmenter la part de marché relative en fournissant un effort financier important ? (pour cela l’entreprise doit disposer d’importante ressource), ou lorsqu’elle manque de moyens devrait-elle choisir un créno-plus ciblé ? (resegmentation).Faut-il abandonner cette activité ?
* Pour la **vedette** la position de l’activité est favorable mais l’entreprise doit engager d’importants investissements pour confronter cette place.
* Pour la vache à lait elle génère en surplus de l’utilité qui peuvent être réinvesti pour financer les activités les plus fragiles. Dans certains cas, l’entreprise désinvestie entièrement de la vache à lait (vache à lait vieillissante).
* Pour les **poids morts** l’activité prend une position concurrentielle faible sur un marché peu porteur. Elle est donc peu rentable ou pas du tout rentable. En synthèse, le développement des parts de marché des vaches à lait exigent qu’elles aient encore un avenir commerciale ; l’exploitation des vedettes appelle un accompagnement financier et en fin l’abandon des poids mots et les vaches enfin de cycle nécessite une procédure préparatoire.

Dans tous les cas cette méthode utilisé par beaucoup d’entreprise intègre aussi bien une approche marketing que financière et par conséquent permet la mise en place d’une planification.

**4-La Culture et la Structure**

La culture est donc un ensemble de normes, de valeurs, de comportements partagés par les membres d’une même entreprise. L’image est la projection de la culture•

**Culture** = ensemble de manifestations intellectuelles, de structures, d’idéologies, … qui caractérisent un groupe social.🡪 La culture se définit par des contenus (lois, règles) et des comportements

Elle est constituée d’un ensemble d’éléments socioculturels :

**Les histoires** sont des manifestations culturelles qui se racontent (héros) de façon informelle et qui ont un pouvoir de persuasion très fort. Ce sont des exemples concrets de comportement qui montrent les valeurs de l’entreprise ;

**Les mythes et les légendes** qui sont des histoires auxquelles on ajoute une dimension irréelle. Elles circulent sous forme d’anecdote. Les personnages sont souvent les dirigeants (fondateur) ou employé performant qui sont des modèles symbolisant l’entreprise à l’extérieur orientant le comportement des collaborateurs et motivant les employés ; **exemples**: mythes du créateur, mythe de la réussite ; mythe de l’enfant éternel (dans les parcs d’attraction ….)

**Les valeurs** sont des références collectives qui s’imposent et dictent leur conduite (normes idéales) **exemples** : travail d’équipe, qualité (garantie satisfait ou remboursé) ; discipline ; innovation ; low Price (prix bas à City Dia…)…

**Les signes et les symboles** sont souvent des faits ou des objets concrets plein de sens. Ils expriment les valeurs de l’entreprise comme le style vestimentaire, les arrangements physiques, les signes distinctifs de statut, le logo, …**exemples :** niveau d’étage pour les bureaux et responsabilités dans une banque ; badges ; couleurs des casques dans un chantier pour ingénieurs et ouvriers… ; architecture du siège…

**Les rites et les cérémonies** sont des pratiques habituelles qui peuvent jouer un rôle d’intégration (nouveau salarié) ou d’exclusion (cérémonie d’adieu pour les retraités). Ces habitudes servent à cimenter les groupes dans l’entreprise et à transmettre les valeurs ou idéologie à travers les discours, les toasts, … **exemples**: réveillons pour les enfants des travailleurs ; randonnées ; diner de gala ; remises de diplômes ;formats de rénunions…

**Les tabous** sont des sujets interdits (exemple : un échec de l’entreprise) **exemples** : décoloration ; certains bijoux et accessoires, utilisation du téléphone au travail ; téléchargement interdit ;

TC

Elevé VEDETTES

DILEMMES

Tcm=20%

POIDS MORTS

Faible

VACHE A LAIT

ELEVEE 100% FAIBLE PMR

**2.Méthodes de diagnostic EXterne**

2.1Le Macro Environnement

Les structures de la société dans laquelle l’entreprise évolue ont un impact profond sur elle, mais celle-ci n'a guère d'emprise sur elles. Ce sont des facteurs " incontrôlables " auxquels l'entreprise doit s'adapter. L’environnement global, ou macro environnement, regroupe de nombreux facteurs sur lesquels l’entreprise n’a que peu d’influence, mais dont les effets sur son activité peuvent être considérables. Il s’agit du cadre démographique, économique, naturel, technologique, institutionnel et socioculturel à l’intérieur duquel l’entreprise exerce ses activités.

**a.L’environnement démographique**

Quel que soit le type de marché, la population a une influence directe sur son activité. En Europe par exemple on constate à l’heure actuelle que la population augmente peu, que la proportion de jeunes régresse, que celle des personnes plus âgées augmente et que la taille des ménages diminue. La diminution de la taille des ménages est une opportunité pour les entreprises qui fabriquent maintenant de petits conditionnement .Les entreprises fabriquant des jouets évoluent pour tenir compte de la diminution du nombre des naissances qui constituent une menace pour elles.

La *population* est la source des marchés de l'entreprise. Sa taille, sa distribution géographique, sa densité, sa mobilité, sa répartition par âge, son taux de natalité et de mortalité, sa composition socioculturelle, ses affiliations religieuses peuvent être des caractéristiques importantes.

**b. L’environnement économique**

Il détermine le revenu dont disposent les consommateurs et son affectation : dépense ou épargne. L’évolution des revenus a peu d’influence sur les produits de première nécessité .Par contre , elle a un effet important sur les produits superflus ou les produits dont le prix est élevé. La crise que connaissent actuellement les économies industrialisées a comme conséquence une augmentation du chômage et une stagnation des revenus. Cette situation a des répercussions directes sur l’activité des entreprises : crise de la consommation, crise dans le bâtiment et les travaux publics. Elle constitue une opportunité pour les producteurs et les distributeurs qui vendent des produits à prix cassés (hard discounters).

Un marché ne se définit pas seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat. Celui-ci est fonction du revenu, des prix, de l'épargne et du crédit.

**c. L’environnement naturel**

Les hommes se sont rendu compte que les ressources naturelles ne sont pas illimitées et qu’il faut protéger l’environnement. Cette prise de conscience a entraîné un renchérissement des matières premières et une augmentation de la sécurité pour éviter tout risque de pollution. Cette évolution s’est traduite par une augmentation des prix pour le consommateur. Le mouvement écologiste s’est constitué en groupe de pression pour faire évoluer la réglementation et les pratiques des individus. Le retour à la consommation des produits naturels, à la pratique de la marche, de la bicyclette pourrait constituer une aubaine pour les entreprises intervenant sur ces marchés.

A partir des années 60, on a commencé à s'inquiéter de l'impact de l'activité industrielle sur le cadre naturel. Au-delà du mouvement écologique, un responsable marketing doit se soucier de l'impact (positif ou négatif) de trois tendances d'évolution de l'environnement naturel : la pénurie des matières premières et le coût de l'énergie, l'accroissement de la pollution, et l'intervention croissante de l'Etat dans ce domaine.

**d. L’environnement technologique**

Depuis la révolution industrielle, la consommation est régulièrement bouleversée par des inventions qui modifient profondément la façon de vivre. De nouveaux produits apparaissent sans cesse, ils sont le résultat d’innovations réelles ou superficielles qui rendent les anciens produits obsolètes. La durée de vie des produits est de plus en plus courte. Le responsable marketing doit tenir compte de cette donnée pour gérer sa gamme de produits.

La force motrice de la destinée de l'homme est la technologie. Toute technologie nouvelle engendre une " destruction créatrice ". Une entreprise doit donc s'attacher à identifier ce qui est nouveau dans son environnement et qui est à la fois une menace et une source de développement.

**e. L’environnement politico-légal**

Il affecte de plus en plus les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal *législatif, réglementaire et administratif* définissent le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Les principales tendances d'évolution sont :

* + ***L'intervention croissante de l'Etat*** : Du point de vue de leurs implications marketing, les réglementations les plus importantes sont celles qui affectent la structure des marchés et la conduite des firmes.
  + ***Les réglementations relatives à la structure des marchés*** : Les pouvoirs publics cherchent à la fois à créer des industries compétitives sur le plan international et à maintenir une liberté de commerce à l'intérieur.
  + ***Les réglementations relatives à la conduite des marchés*** : Par exemple, la définition des produits (appellation d'origine contrôlée), leur composition (édulcorants autorisés) et leur différenciation (législation sur la contrefaçon).

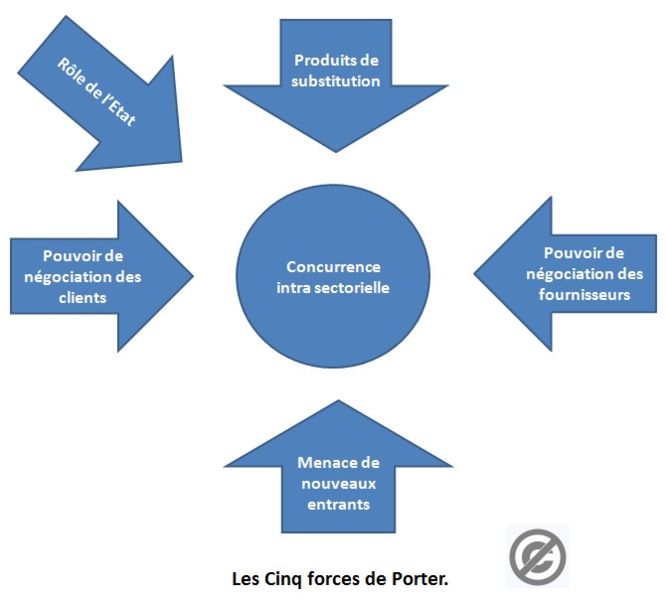
La tendance actuelle des pays occidentaux semble aller vers une diminution de l’intervention de l’Etat tout en protégeant le consommateur. Elle favorise les échanges extérieurs. C’est une source d’opportunités et de menaces, puisque les entreprises vont pouvoir exporter facilement mais elles vont se retrouver, sur le territoire national, face à des concurrents étrangers.

**f. L’environnement social et culturel**

Tout être humain naît et grandit dans une culture et son acquis culturel lui permet de remplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.Ce sont les institutions sociales et le système de valeur auxquels se rattachent les consommateurs. Les institutions sociales (système politique, éducatif) sont souvent les mêmes pour tous les citoyens d’un même pays. Cependant, le système de valeurs (tradition religion, culture) est différent selon le groupe auquel on appartient. Le responsable marketing ne doit pas ignorer la différence des systèmes de valeurs qui peut jouer un rôle important dans le comportement d’achat du consommateur.

**2.2.La Concurrence ou Rivalité élargie**

**Analyse des 5 Forces +1(Porter)**

**La menace liée à la concurrence**[](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d4/Les_cinq_forces_de_porter.jpg)

Elle est susceptible d'être plus importante si l'entrée est facilitée. Il y a la menace des produits de substitution et, celle de fournisseurs et clients qui essayent de contrôler le marché. C'est pourquoi on le voit toujours au centre du diagramme.

**La menace liée aux nouveaux entrants**

* Économies d'échelle (ex.: avantages associés à l'achat en gros)
* Coût élevé ou réduit d'entrée (ex.: combien cela coûtera-t-il pour la dernière technologie ?)
* Facilité d'accès aux canaux de distribution (ex.: nos concurrents ont-ils les canaux de distribution dans la poche ?)
* Avantages de coûts non liés à la taille de la société (ex.: contacts ou connaissances que de plus grandes entreprises ne possèdent pas)
* Les concurrents vont-ils riposter ?
* Actions de l'Etat (ex.: de nouvelles lois qui affaibliront notre capacité concurrentielle vont-elles être votées ?)
* Quelle est l'importance de la différentiation ? (ex.: la marque ‘‘Champagne'' ne peut être copiée. Ceci désensibilise l'influence de l'environnement)

**La menace liée au pouvoir de négociation des clients**

* Il est important là où il y a quelques grands acteurs sur le marché (ex.: grandes chaînes d'épicerie)
* Il y a un grand nombre de petits fournisseurs indifférenciés (ex.: petites entreprises agricoles fournissant des chaînes d'épicerie).
* Le coût de changement de fournisseur est bas.
* La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs.
* Le pouvoir de négociation des fournisseurs tend à être inversement proportionnel à celui des clients.
* Le coût de changement de fournisseur est élevé (ex.: changement de fournisseur de services informatiques).
* Le pouvoir est haut si la marque est importante dans son secteur (ex.: Microsoft, Porsche, Mc Donald).
* Le fournisseur a la possibilité d'intégrer son business en aval (ex.: brasserie achetant des tavernes).
* Les clients ne sont pas unis, de telle sorte qu'ils ont peu de pouvoir de négociation (ex.: pompe à essence à la campagne).

**La menace liée aux produits de substitution**

* Il y a substitution d'un produit par un autre (ex.: l'email remplace le fax).
* Il y a substitution du besoin (ex.: un meilleur dentifrice réduit le besoin de dentistes).

Cependant, il peut être complété par une Sixième (6) force, qui est l’influence des pouvoirs publics. On parle alors de modèle des5 (+1) forces :

* ***Les pouvoirs publics***: l’influence de l’État, des collectivités locales etc. est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces.
  + - 1. **Le Profil concurrentiel ou Positionnement**

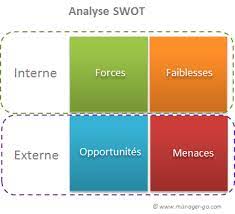
Cette méthode permet d’évaluer la compétitivité de l’entreprise à partir de l’analyse de l’attractivité du secteur et de la position de l’entreprise. Cette dernière va alors analyser la position de son domaine d’activité stratégique (DAS)...

La grille de MC KINSEY permet d’observer si la position du domaine d’activité stratégique[[1]](#footnote-1) et l’attractivité du secteur sont faibles, moyennes ou fortes. A partir des résultats obtenus, l’entreprise pourra alors prévoir les stratégies possibles à mettre en œuvre pour le futur.

|  |
| --- |
| **Matrice McKinsey** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Attrait du marché** | | |
|  |  | Elevé | Moyen | Faible |
| **Position concurrentielle** | Elevée | Maintenir la position  A | Maintenir la position concurrentielle  A | Rentabiliser  B |
| Moyenne | Renforcer la position actuelle  A | Rentabiliser, réduire les investissements, segmenter  B | Retrait progressif, segmentation  C |
| Faible | Investir pour renforcer la position ou abandonner  B | Retrait progressif, segmentation  C | Abandonner  C |

|  |  |
| --- | --- |
| **Légende :** | |
| A | Activités gagnantes |
| « . B | Activités dilemmes |
| . C | Activités perdantes |

****

**FFOM ou MOFF ou SWOT**

**FORMULATION DES OBJECTIFS**

* **OBJECTIFS MARKETING**
* **NOTORIETE**
* **POSITIONNEMENT**
* **SATISFACTION CLIENTELE**
* **FIDELISATION**
* **OBJECTIFS COMMERCIAUX**
* **VENTES**
* **PARTS DE MARCHE**
* **OBJECTIFS FINANCIERS**
* **CHIFFRE D’affaires**
* **PROFIT**

**IV-ELABORATION DU MARKETING-MIX (4P :PRODUIT-PRIX-PLACE-PROMOTION)**

**v. LES CHOIX STRATEGIQUES**

Plusieurs choix stratégiques s’offrent à l’entreprise parmi lesquels : les stratégies de développement, les stratégies de position, les stratégies guerrières, les stratégies génériques et les stratégies au niveau du produit.

**A. Les stratégies de développement**

Elles consistent à envisager pour les principales activités de l’entreprise le maintien (stratégie de pénétration), le développement (stratégie d’extension et de diversification) ou l’abandon (stratégie de retrait).

**B. Les stratégies de position**

Il s’agit de déterminer la place que souhaite occuper l’entreprise : être leader, challenger, suiveur ou spécialiste. La position de leader est sujette à des attaques de la part des entreprises situées juste derrière. Celles qui souhaitent égaler ou dépasser un leader sont appelées des challengers. Si au contraire, elles préfèrent consolider leurs positions actuelles, on les qualifie de suiveurs. Le spécialiste quant à lui renonce à obtenir une part de marché importante et se concentre sur un créneau où il possède des compétences.

**C. Les stratégies guerrières**

On peut distinguer ici : les stratégies offensives et les stratégies défensives.

1. **Les stratégies offensives :**

* L’attaque frontale dans laquelle on cherche à conquérir la même cible que la concurrence avec les mêmes arguments.
* L’attaque frontale limitée : On vise un attribut difficile à copier ou un produit particulier.
* L’attaque latérale : Il s’agit de conquérir une région délaissée, un segment mal couvert.
* La guérilla : Il s’agit d’attaques intermittentes sur des points limités dans le but de démoraliser l’adversaire, de l’acculer à des réactions excessives et coûteuses pour lui.

1. **Les stratégies défensives** : On distingue :

* La défense de position ou statique : On consolide le positionnement des produits et marques.
* La défense préventive ou mobile : On anticipe, on attaque le premier avant d’être la cible des concurrents.
* La contre-attaque : Dans ce cas, on réagit à l’attaque des concurrents.

**D. Les stratégies génériques**

On retient ici essentiellement les stratégies génériques de Porter, sources d’avantages concurrentiels à savoir : la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.

**E. Les stratégies au niveau du produit**

Il s’agit de la segmentation, du positionnement, de l’innovation, de l’adaptation, des stratégies push et pull.

**1. Les stratégies de segmentation**

On distingue plusieurs types de stratégies de segmentation :

* La stratégie concentrée ou ciblage : sur plusieurs segments de marché, l’entreprise n’en choisit qu’un seul et s’y concentre. Souvent c’est le choix fait par les PME qui n’ont pas beaucoup de moyens.
* La stratégie différenciée : l’entreprise décide de satisfaire les demandes de plusieurs segments du marché : elle applique un marketing mix spécifique à chaque segment.
* La stratégie indifférenciée : l’entreprise envisage le marché dans sa globalité. Elle propose un seul marketing mix.

**2. La stratégie de positionnement**

Le positionnement est la conception d‘un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée et claire dans l‘esprit du consommateur-cible par rapport à la concurrence et grâce à un avantage décisif.

On peut distinguer plusieurs axes de positionnement parmi lesquels : la performance, le design, l’accueil, la compétence, etc.

**3. La stratégie d’innovation**

Elle consiste à lancer sur le marché un nouveau produit. Le produit nouveau est celui qui satisfait un nouveau besoin ou satisfait mieux un besoin existant.

La stratégie d’innovation s’est imposée en raison, d’une part, des progrès technologiques et d’autre part, de l’extension du phénomène de mode à de nombreux secteurs.

**4. La stratégie d’adaptation (suivisme)**

Elle consiste à suivre le marché et à laisser l’innovateur le soin de tester l’accueil qui sera réservé au produit. C’est une stratégie qui permet au suiveur d’occuper une place substantielle sur le marché sans avoir eu à supporter les coûts élevés de l’innovation. Cependant le suiveur ne bénéficie pas de l’effet d’apprentissage ce qui peut augmenter le coût du « ticket d’entrée ».

**5. Les stratégies push et pull**

La stratégie push (pousser ou pression) vise à inciter les distributeurs référencer et à promouvoir les produits du fabricant. Pour cela, les distributeurs peuvent se voir octroyer une marge plus élevée ou d’autres avantages.

La stratégie pull (tirer ou aspiration) consiste à stimuler la demande des produits chez le consommateur, à créer une préférence suffisamment importante pour que les produits soient demandés au point de vente.

Les entreprises peuvent opter aussi pour la combinaison des deux : publicité et opérations sur le point de vente.

1. [↑](#footnote-ref-1)