

MARKETING STRATÉGIQUE



Objectif principal

2

- L'objectif de ce cours est d'introduire les éléments essentiels de marketing stratégique en combinant des aspects théoriques et pratiques suivant des préoccupations contemporaines et contingentes.

Objectifs spécifiques

3

- Les étudiants devront être capables de :
 - ▣ Distinguer le marketing stratégique du marketing opérationnel
 - ▣ Comprendre ce qu'est la stratégie
 - ▣ Elaborer un diagnostic interne et externe
 - ▣ Exploiter les différentes méthodes d'analyse du portefeuille d'activités stratégiques
 - ▣ Définir des options stratégiques et identifier les stratégies de développement pertinentes

Evaluation

4

- Partiel de fin de cours (50%)
- Travaux dirigés (Taf) et études de cas (50%)

Bibliographie

5

- Stratégie –Alain Desreumaux, Xavier Lecocq et Vanessa Warnier, 2^e édition, Pearson, 2009.
- Strategic Market Management European Edition – David Aaker et Damien McLoughlin, , 2007 John Wiley & Sons Ltd
- Le marketing : fondements et pratiques – Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, 2eme édition
- Contemporary Strategy Analysis – Robert Grant, 7^e edition, 2010.
- Marketing Management –Philippe Kotler et al., 12eme édition,2006.
- Stratégique – G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry, 8^e édition, Pearson, 2008

Plan du cours

6

1. Introduction au marketing stratégique
2. Les modèles d'analyse stratégique
3. Les méthodes d'analyse du portefeuille d'activités
4. Les options stratégiques au niveau des DAS et les stratégies de développement

INTRODUCTION AU MARKETING STRATÉGIQUE

Plan

8

- Qu'est ce que la stratégie?
- Pourquoi le marketing stratégique?

Qu'est ce que la stratégie?

9

1. Historique
2. Qu'est ce que la stratégie?
3. Les caractéristiques des décisions stratégiques
4. Les trois niveaux de stratégie
5. Le vocabulaire de la stratégie
6. Le management stratégique

1 - Historique

10

- Étymologiquement, le stratège est « celui qui commande l'armée » dans la Grèce antique.
- Et la stratégie « l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. » (Leroy)
- L'ouvrage de Sun Tzu, « L'art de la guerre », écrit en 480 avant JC, est généralement considéré comme le premier livre de stratégie.

2- Qu'est ce que la stratégie ?

11

- La stratégie est déduite de l'environnement concurrentiel dans lequel l'organisation évolue
 - ▣ Elle peut être émergente...
- La stratégie est construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation
- La stratégie implique nécessairement une allocation de ressources: financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales, ou relationnelles.
- Les valeurs et les attentes des différentes parties prenantes affectent la stratégie d'une organisation

2 Définition

12

- « Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel, **la stratégie** consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité. » (Johnson et al.)
- « La stratégie d'entreprise consiste à se fixer les objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable. » (Frédéric Leroy)

Qu'est-ce qu'élaborer une stratégie ?

13

- ❑ Ensemble de choix cohérents pour s'adapter et façonner son environnement favorablement
- ❑ Ces orientations portent sur :
 - ❑ la **fixation d 'objectifs** (croissance, rentabilité, pénétration de marché...)
 - ❑ le **choix des activités et des régions** à développer
 - ❑ les **investissements** majeurs à réaliser
 - ❑ les **positions à prendre vis-à-vis des autres** acteurs (clients, concurrents, Etat...)
 - ❑ l'**organisation** à bâtir



La stratégie ne concerne pas uniquement les entreprises !!!

14

- ❑ Exemple : Le projet d'établissement du CHR de Lille 2004-2008 :
 - ❑ S'inscrire en **complémentarité des autres acteurs de santé** de la région
 - ❑ **Un développement qualitatif** des activités (développer des innovations, prendre en charge des pathologies lourdes)
 - ❑ Mettre en place une organisation par **pôles d'activité pour optimiser le rapport coût / efficacité**



La stratégie ne concerne pas que les grandes entreprises !!!

Exemples de stratégies dans le transport routier à Lille

15

□ TRANSPORTS DEPAEUW :

- transport à la demande ;
- transport **international et régional** ;
- transport de **matières dangereuses** ;
- volonté de **diversification** sur d'autres axes géographiques ou prestations selon demandes des clients.
- CA 2002 : 23 M€ (5 M€ en 1985)

□ TRANSFRET :

- spécialisé dans les **liaisons inter-agences en messagerie**.
- volonté de **réactivité** :
“ Répondre du tac au tac aux clients ”
- et **sécurité** : “ l'entreprise n'a jamais connu de sinistre en 8 ans ”.
- **Aucun tarif au rabais**. Exige un paiement à 60 jours.
- CA : 0,5 M€ en 2001 (+60% / 2000).

3- Les caractéristiques des décisions stratégiques

16

Les dimensions fondamentales de la stratégie: le modèle VIP

Les décisions stratégiques concernent

- Le choix d'un modèle de création de **Valeur** (ou modèle économique), de manière à répondre aux attentes des parties prenantes
- La résistance à l'**Imitation**, afin d'assurer la pérennité de l'avantage concurrentiel
- La définition du **Périmètre** de l'organisation: que faire, que ne pas faire, dans quel environnement, dans quelle filière
- Les décisions stratégiques concernent des orientations à long terme

Elles présentent donc les caractéristiques suivantes

- Elles sont complexes par nature
- Elles sont élaborées en situation d'incertitude
- Elles affectent les décisions opérationnelles
- Elles requièrent une approche globale (interne ou externe à l'organisation)
- Elles impliquent d'importants changements

Taf 1 (groupe de 5)

17

- En vous inspirant du modèle VIP, analyser la stratégie de 3 entreprises de votre choix



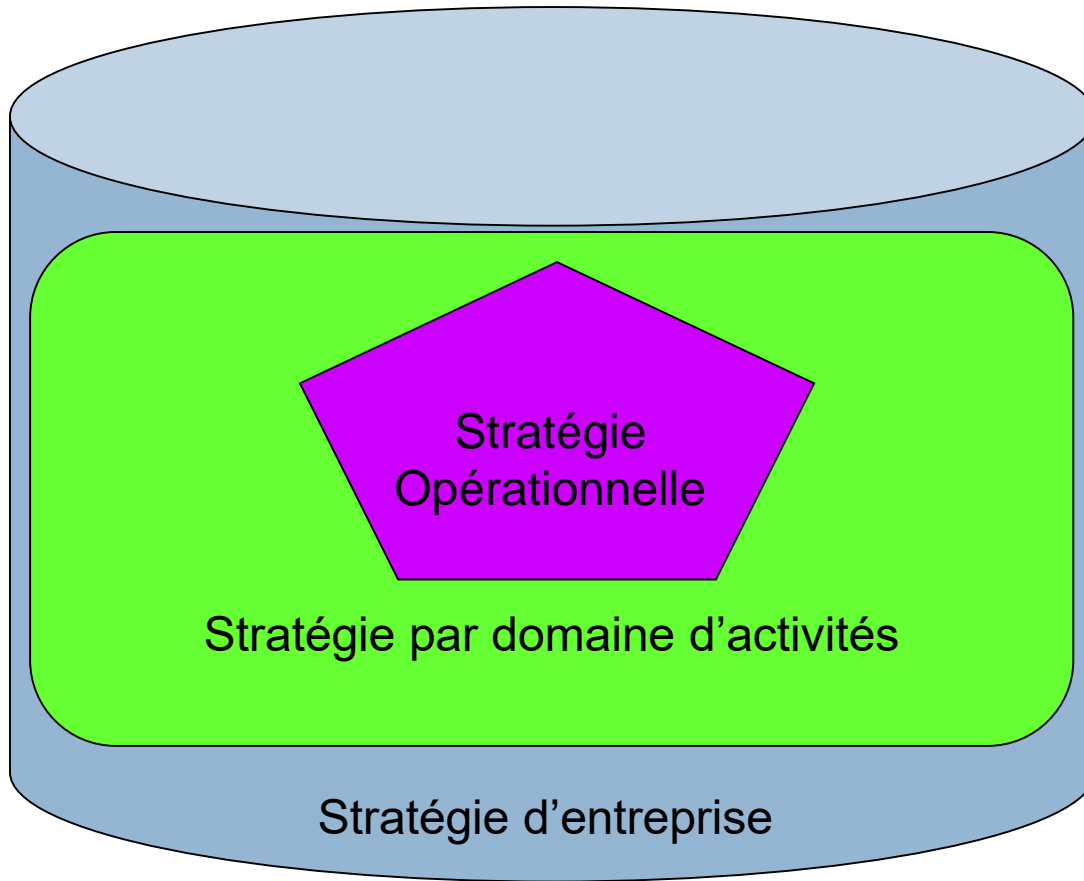
Les biais dans la décision stratégique

18

- ❑ **Ancrage** : Primauté des premières informations ou impressions et perte de sensibilité aux nouvelles informations
- ❑ **Escalade d'engagement** : moins l'action prévue donne d'effets, plus on la poursuit
- ❑ **Fausse représentativité** : généraliser à partir de cas spécifiques
- ❑ **Illusion de contrôle** : penser qu'on a un contrôle absolu sur les choses
- ❑ **L'information qui confirme** : confirmer sa solution préférentielle et dévaloriser les autres
- ❑ **Cadrage** : l'influence de la formulation du problème sur la solution
- ❑ **Conformité** : rechercher individuellement ou dans le groupe le consensus
- ❑ **Dissonance cognitive** : réinterpréter une situation pour éliminer les contradictions

4- Les trois niveaux de la stratégie

19



4-1 La stratégie d'entreprise

20

- Elle concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités.
- Exemple: la stratégie du groupe CCBM

4-2 La stratégie par domaine d'activité

21

- Elle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier
- Un domaine d'activité stratégique (DAS) est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès.
- Pour une compagnie aérienne, on a plusieurs DAS:
 - ▣ En fonction des types de vols:
 - Les vols longs courriers
 - Les vols domestiques
 - ▣ En fonction des clients distincts:
 - Les touristes
 - Les voyages d'affaires
 - Le fret

4-3 Les stratégies opérationnelles

22

- Elles déterminent comment les différentes composantes de l'organisation (ressources, processus, savoir-faire des individus) déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.
- Le mix marketing est une opérationnalisation de la stratégie marketing

5- Le vocabulaire de la stratégie

Terme	Définition	Exemple SEDIMA
23 Mission ou dessein	Propos fondamental de l'organisation, découlant des valeurs et des attentes des parties prenantes	Rendre accessible le poulet aux couches les plus défavorisées
Vision ou intention stratégique	État futur souhaité: l'aspiration de l'organisation	Couvrir le marché national
But	Déclaration générale d'intention	Installer des couvoirs dans les principales zones stratégiques et des points de vente dans tout le territoire
Objectif	Quantification (si possible) ou intention plus précise	Installer d'ici l'année 2015 cinq nouveaux couvoirs
Capacité stratégique	Ressources, activités et processus qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel	L'image du fondateur PDG, les capitaux financiers, les relations avec des partenaires stratégiques et l'expertise de l'entreprise
Stratégies	Orientation à long terme	Accroître le volume de production, signer de nouveaux contrats avec les distributeurs, développer le marché de la coupe
Modèle économique	Combinaison de facteurs financiers, commerciaux, techniques et opérationnels qui sous-tendent la stratégie	Produire en quantité, en proximité des centres de commercialisation pour vendre le poulet moins cher.
Contrôle	Évaluation de l'efficacité de la stratégie et des réalisations Modification de la stratégie et/ou des réalisations si nécessaire	Contrôler le prix appliqués par les revendeurs, veiller au bon fonctionnement des couvoirs. Se déployer sur des marchés adjacents: la minoterie

Les buts stratégiques

24

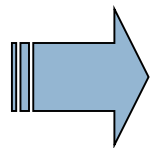
- ❑ **La survie** de l'organisation
- ❑ **La compétitivité** : capacité à faire face à la concurrence
 - ❑ **efficience** (ex: réduction des coûts; rentabilité du K) => mesures, ratio output/input
 - ❑ **efficacité** (ex : faire son entrée sur un marché => atteinte d'objectif (oui / non))
- ❑ **La légitimité** / au corps social => au niveau de l'entreprise (Kaki Cœur) et du secteur (remise en forme)



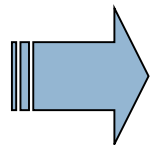
Les buts stratégiques et leur réalisation dépendent en partie des parties prenantes

25

Ex : Etat, clients, analystes, actionnaires, fournisseurs, associations, banques, salariés, syndicats ...		Niveau d'intérêt de la partie prenante	
		Faible	Fort
Pouvoir de la partie prenante	Faible	Effort minimal	A informer
	Fort	A satisfaire	Joueurs clés



Expliciter une stratégie n'est pas important uniquement pour l'interne



La définition des joueurs clés influence fortement la stratégie: qui veut-on satisfaire ?

6- Le management stratégique

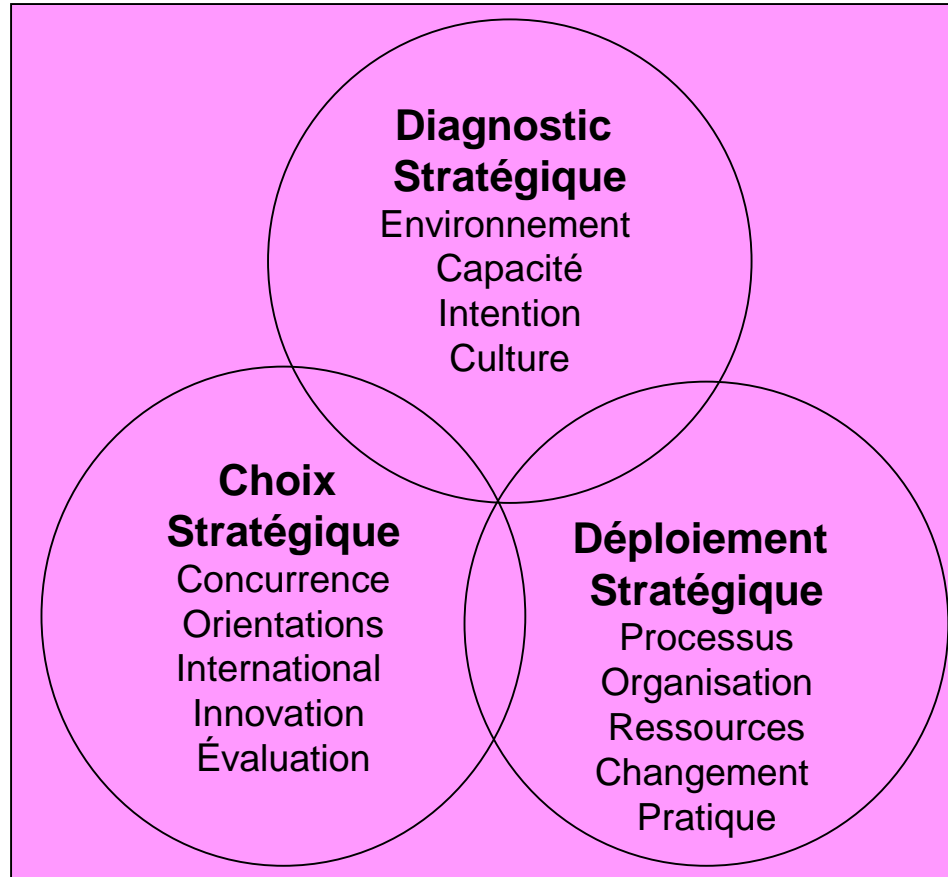
26

- Souligne l'importance des managers dans la stratégie ou exprime la dimension humaine de la stratégie.

- Il diffère de la gestion opérationnelle:
 - ▣ maintien de l'efficacité productive,
 - ▣ management de la force de vente,
 - ▣ contrôle de la performance financière,
 - ▣ accroissement du niveau de service,
 - ▣ etc.

Les composantes du management stratégique

27



1 - Le diagnostic stratégique

28

- Consiste à comprendre l'impact stratégique de l'**environnement** externe, de la **capacité stratégique** de l'organisation (ses ressources et compétences) et des **attentes** et **influences** des parties prenantes.
- **Environnement** politique, économique, social, technologique, environnemental et légal souvent plus ou moins dynamique et plus ou moins complexe
- Ressources et compétences permettent à l'organisation de construire sa **capacité stratégique**, autrement dit évaluer ses forces et ses faiblesses.
- **Les attentes** des parties prenantes rendent cruciales les questions du gouvernement d'entreprise et de la responsabilité sociale de l'entreprise.
- **Les influences** sont historiques et culturelles (organisationnelles, sectorielles ou nationales) et peuvent créer des effets de blocage ou même des **dérives stratégiques**.

2- Les choix stratégiques

29

- Ils influencent la sélection des stratégies futures, que ce soit au **niveau des domaines d'activité** stratégique ou à celui de **l'entreprise dans son ensemble**, ainsi que l'identification des **orientations et des modalités de développement** stratégique.
- Orientations: Internationalisation, Innovation
- Modalités: F&A, Alliances, Partenariats

3- Le déploiement stratégique

30

- Il consiste à mettre la stratégie en pratique
- Les stratégies résultent généralement d'une combinaison de processus **délibérés** et de processus **émergents**.

Taf 2

31

Les cabinets d'experts

Tous les cabinets d'audit ou de conseil ont à peu près la même taille et les mêmes ressources. Par conséquent, il n'existe pas de leader naturel capable de diriger et de structurer le marché. Même lorsque les offres de service sont identiques, la capacité à coordonner et à intégrer les ressources humaines dans l'intérêt du client peut constituer un facteur de différenciation. De fait, le travail d'équipe, la gestion des relations et la capacité d'intégration sont des compétences qui peuvent permettre à un cabinet de construire un avantage distinctif.

Colin Sharman, Senior Partner, KPMG, 1998

- A partir de cette assertion, dites sur quels éléments stratégiques doit se focaliser un cabinet d'audit?
- Pourquoi?

Pourquoi le marketing stratégique?

32

- Les multiples changements rapides affectant l'environnement ont accru l'intérêt du marketing et en particulier du marketing stratégique.

Définition du marketing stratégique

33

- « Le marketing stratégique porte sur la façon dont l'entreprise **agit vis-à-vis de la concurrence**; sur quel **marché** ou segment du marché, avec quel **produit** (imitation, innovation), selon quelle **séquence** (être le premier ou attendre que la demande soit établie par d'autres). » (Dubois et Jolibert)
- Il porte sur les choix opérés en matière de segmentation, de positionnement et de ciblage .

Différences entre marketing stratégique et marketing management

Différences	Marketing stratégique	Marketing management
Cadre temporel	Les décisions ont des conséquences à LT	Les décisions ont un intérêt pour l'année d'un exercice fiscal
Orientation	Déductive	Inductive
Processus de décision	Avant tout de bas en haut	Principalement de haut en bas
Relation avec l'environnement	L'environnement est considéré comme dynamique et changeant en permanence	L'environnement est considéré comme stable avec des perturbations occasionnelles
Sensibilité aux opportunités	Recherche permanente de nouvelles opportunités	Recherche ad hoc de nouvelles opportunités
Comportement de l'organisation	Recherche la synergie entre les différentes composantes de l'organisation, tant horizontalement que verticalement	Recherche de l'intérêt de l'unité décentralisée
Nature du travail	Nécessite un fort degré de créativité et d'originalité	Nécessité maturité, expérience et une orientation vers le contrôle
Style de leadership	Nécessite une perspective proactive	Nécessite une perspective réactive
Mission	Recherches des domaines d'activités à privilégier	A pour objet la gestion d'un domaine d'activité donné

Source: S. C. Jain (1983), « The Evolution of Strategic Marketing », Journal of Business Research, 11, 4, 409-425.

- L'originalité du marketing stratégique peut être résumée de la façon suivante:
 - ▣ Importance accordée aux conséquences à long terme;
 - ▣ Nécessité d'utiliser des éléments d'information sur l'ensemble de l'entreprise (ressources, publics, culture);
 - ▣ Reconnaissance des rôles variés que peuvent jouer les différents produits/marchés (courbe de vie);
 - ▣ Mise en œuvre simultanée du marketing stratégique à différents niveaux de l'organisation ou domaines d'activité stratégique (DAS).

- En raison de l'éclairage qu'il peut apporter, le marketing stratégique est d'une importance cruciale pour faire face à des environnements changeants. A ce titre, il joue un rôle clé dans le management stratégique.

Les concepts du marketing stratégique

Concepts	Définitions
37 Le métier	Il se définit suivant trois dimensions: « le groupe de consommateurs (servi par l'entreprise) qui se définit par des critères géographiques, démographiques, etc.; les fonctions ou besoins satisfaits du consommateur; et la technologie utilisée.
L'industrie	Elle se réfère implicitement ou explicitement à une technologie utilisée (industrie de l'acier). Elle est en général basée sur une technologie, quels que soient les fonctions et les groupes d'acheteurs concernés.
L'activité	Les domaines d'activités stratégiques sont en général constituées de couples produits-marchés qui partagent une même technologie, des mêmes marchés, des mêmes fonctions. ...Un DAS peut être un produit, une marque, ou une ligne de produits ou bien un ensemble de produits liés qui servent un besoin d'un marché ou un groupe de besoins.
Le marché	La frontière d'un marché est difficile à fixer. Elle dépend de la nature de la décision à prendre. Si celle-ci est de nature prospective ou stratégique. Il est important d'adopter une vision large du marché, s'appuyant sur l'étude de la substituabilité des produits dans l'esprit du consommateur, pour des situations ou un ensemble de situations d'usages différents. Si par contre, l'objectif de l'étude est de nature tactique, comme le diagnostic de la position qu'occupe une marque sur le marché ou l'analyse de l'efficacité des actions marketing entreprises, le marché devra être défini de façon plus étroite. L'unité d'analyse pourra être la marque. Le marché sera alors défini par les marques concurrentes.
Produits et marchés	Le couple produit-marché constitue un niveau d'analyse moins agrégé que le DAS. Il se réfère à des produits substituables ou à des lignes de produits qui servent le même marché. Il se situe donc à l'intersection d'un groupe de clients et d'une fonction pour une technologie. C'est au sein d'un produit-marché qu'est formulée la stratégie en terme de marketing-mix.

LES MODÈLES D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Introduction

39

- L'analyse stratégique d'une entreprise tient compte
 - ▣ de la configuration de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise
 - ▣ de même que de sa capacité stratégique.
- L'environnement offre des opportunités et présentent des menaces pour l'organisation (voir PESTEL et modèle 5 + 1 forces de la concurrence de Porter)
- La capacité stratégique permet d'estimer les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Plan

40

1. Analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL et la construction de scénarios
2. Modèle des 5 (+ 1) forces de la concurrence
3. Capacité stratégique
4. Diagnostic de la capacité stratégique
5. Segmentation stratégique

Analyse du macro-environnement: le modèle PESTEL et la construction de scénarios

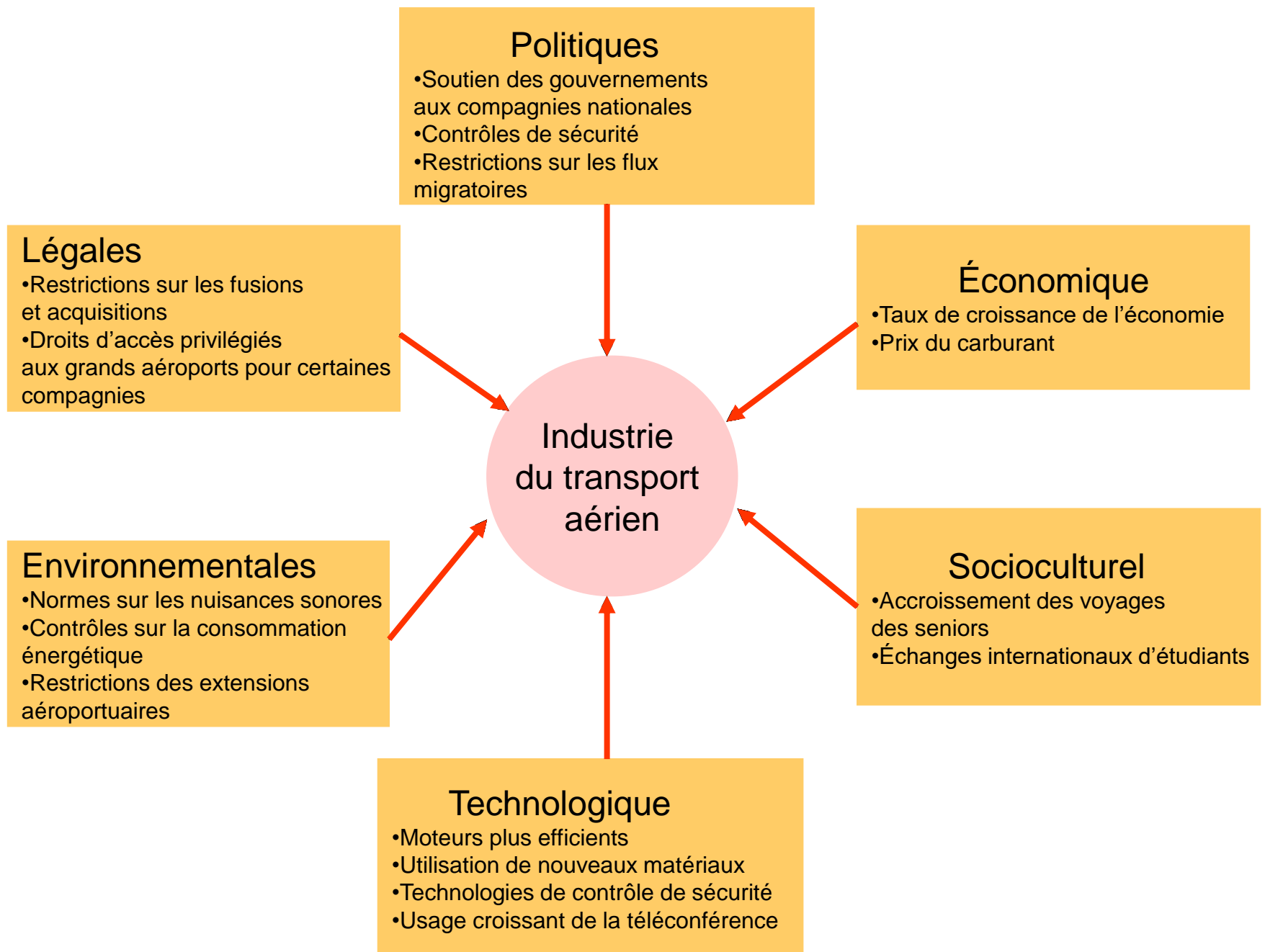
41

- Le modèle PESTEL permet d'identifier les variables pivot grâce auxquelles il est possible de construire différents scénarios d'évolution du macro-environnement

Le modèle PESTEL



- Quels sont les facteurs environnementaux qui ont une influence sur l'organisation ?
- Lesquels de ces facteurs sont les plus importants à l'heure actuelle ? Et dans les années qui viennent ?



Le modèle PESTEL

44

- Les variables sont souvent interdépendantes
- Le modèle doit être considéré comme une liste de contrôle
- On peut retrouver les mêmes indicateurs dans différentes variables du modèle
- Il ne faut pas oublier d'indicateurs majeurs
- Pour être opérationnel, il faut identifier les **variables pivot**.

- En utilisant le modèle PESTEL, identifier les variables pivots pouvant configurer le secteur des médias au Sénégal dans les cinq (5) prochaines années.

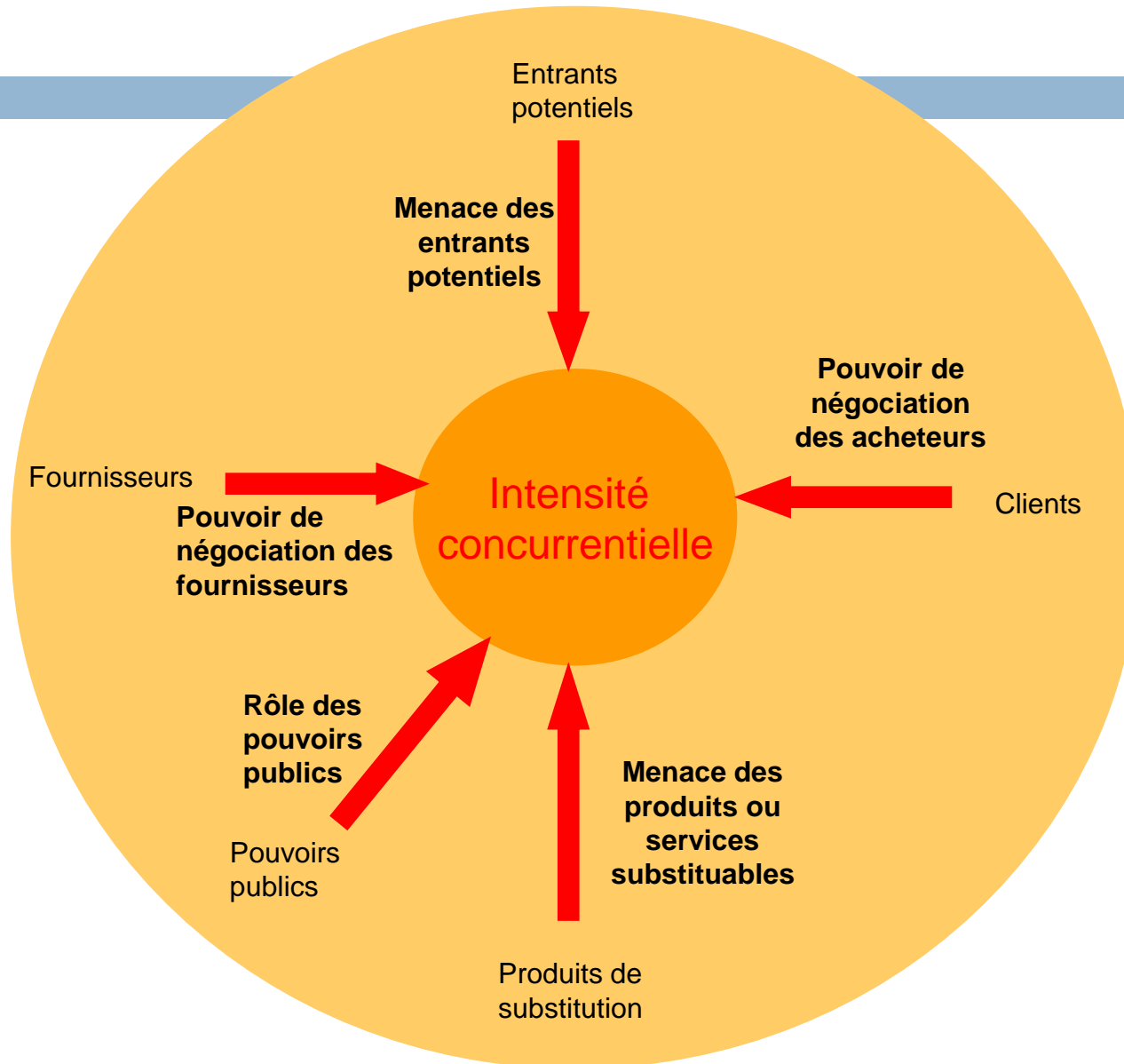
Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence

46

- Les forces concurrentielles façonnent une industrie et déterminent son attractivité ainsi qu'elles conditionnent le succès ou l'échec des organisations en présence.
- Une industrie (encore appelée secteur d'activité) peut être définie comme:
 - ▣ un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services, ou plus largement
 - ▣ un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables
- Il faut préciser aussi que les frontières d'une industrie ne sont pas stables à cause de la convergence entre secteurs d'activités jadis distincts.
- Le modèle de Porter permet d'identifier la « structure » d'une industrie.
- Le modèle de Porter doit être utilisé au niveau d'un DAS et non au niveau de l'organisation dans son ensemble.

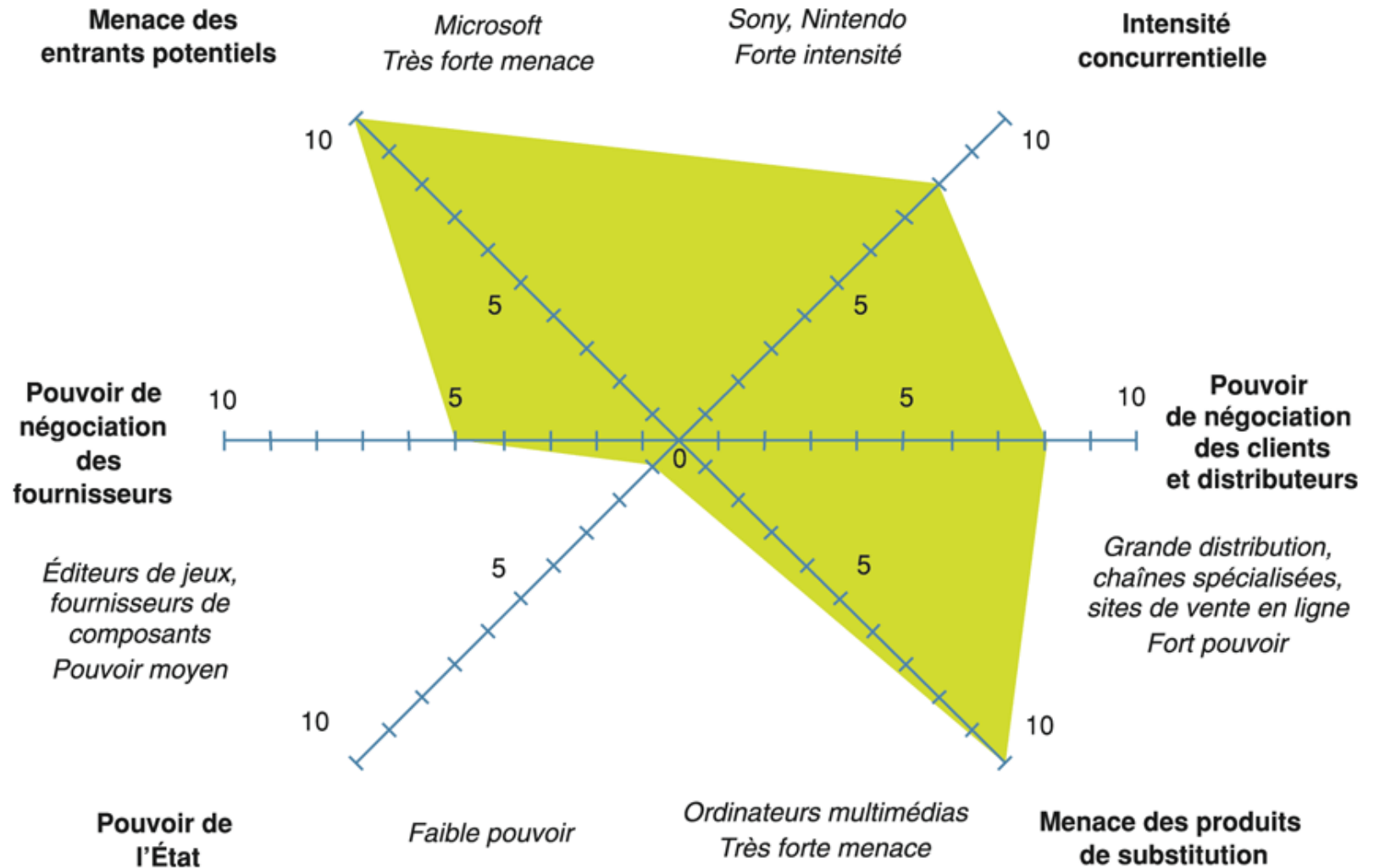
Le modèle des 5 (+ 1) forces de la concurrence

47



L'hexagone sectoriel: Le marché des console de jeux en 2002

48



Taf (groupe de 5)

49

- Tracer l'hexagone sectoriel d'un secteur de votre choix

La capacité stratégique

50

- La réussite d'une organisation ne dépend pas seulement de l'environnement dans lequel elle évolue malgré le fait qu'il génère des menaces et des opportunités pour celle-ci.
- La capacité stratégique d'une organisation joue un rôle prépondérant.
- C'est ainsi que des organisations d'une même industrie, se trouvant confrontées à un même environnement présentent des résultats variables. Ceci à cause de l'hétérogénéité de leurs capacités.
- Dans un même secteur, il peut être difficile pour une organisation d'obtenir ou d'imiter la capacité d'un concurrent.
- Ainsi, pour obtenir un avantage concurrentiel, une organisation doit s'appuyer sur des capacités que ses concurrents pourront difficilement obtenir.

La capacité stratégique

51

- Cette approche de la capacité stratégique est généralement appelée approche ressources et compétences (resource based view ou RBV).
- Selon cette approche, l'avantage concurrentiel et la performance d'une organisation s'expliquent par la spécificité de ses capacités stratégiques.
- De manière générale, la capacité stratégique d'une organisation résulte des ressources et compétences qui sont nécessaires pour survivre et prospérer.

Le vocabulaire de la capacité stratégique

52

Terme	Définition
Capacité stratégique	Capacité à faire ce qui est nécessaire pour survivre et prospérer, grâce aux ressources et compétences de l'organisation
Ressources requises	Ressources nécessaires pour répondre aux exigences minimales des clients et donc pour pouvoir poursuivre son activité
Compétences nécessaires	Activités et processus qui permettent de répondre aux exigences minimales des clients et donc de poursuivre son activité
Ressources uniques	Ressources qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter
Compétences fondamentales	Activités qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel et qui sont difficiles à obtenir ou à imiter

Lexique des principaux termes

53

	Ressources	Compétences
Capacité seuil (nécessaire à tout acteur dans un secteur d'activités donné)	Ressources requises <ul style="list-style-type: none">● Tangibles● Intangibles	Compétences nécessaires
Capacité nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel	Ressources uniques <ul style="list-style-type: none">● Tangibles● Intangibles	Compétences fondamentales

Les ressources et compétences

54

- Les ressources tangibles sont les actifs physiques d'une organisation, comme ses ressources humaines, ses ressources financières ou ses équipements.
- Les ressources intangibles sont les actifs immatériels dont dispose une organisation comme l'information, la culture, la réputation et les connaissances.

Les quatre catégories de ressources

55 Catégories de ressources	Exemples
Physiques	Équipements Bâtiments Capacité de production
Financières	Augmentations de capital Trésorerie Les dettes et les créances Les relations avec les actionnaires, les banquiers et ceux qui offrent des subventions
Humaines	Le nombre et le profil démographique des salariés Les connaissances et les savoir-faire des salariés
Capital intellectuel	Brevets Marques Systèmes de gestion Bases de données Relations avec les partenaires

- L'efficacité et l'efficience des ressources ne dépendent pas seulement de leur existence mais aussi...
 - ▣ de la manière dont on les gère,
 - ▣ de la coopération entre les individus,
 - ▣ de leur adaptabilité,
 - ▣ de leur capacité d'innovation,
 - ▣ des relations avec les clients et les fournisseurs,
 - ▣ de l'expérience, et
 - ▣ de l'apprentissage de ce qu'il faut faire et ce qu'il est préférable d'éviter.
- Les compétences sont les activités et les processus au travers desquels une organisation déploie ses ressources.

Les capacités seuil

57

- Les capacités seuil sont indispensables pour pouvoir intervenir sur un marché donné
 - ▣ Le niveau seuil de capacité tend à augmenter au cours du temps, en fonction de l'évolution des facteurs clés de succès notamment du fait de la pression de la concurrence, de l'influence des nouveaux entrants et des progrès technologiques.
 - ▣ Les organisations doivent souvent faire des compromis, étant donné que le niveau seuil de capacité peut être différente selon le type de clients visés.

Les ressources uniques et les compétences fondamentales

58

- L'avantage concurrentiel provient du fait que l'organisation détient et maintient des capacités distinctives ou uniques que les concurrents ne peuvent pas imiter. Ce sont des ressources uniques (ce qui est rare) et de compétences fondamentales (également appelées compétences distinctives).
- Les ressources uniques sont celles qui sous-tendent l'avantage concurrentiel et que les concurrents ne peuvent ni imiter ni obtenir.
- Les compétences fondamentales sont les activités et les processus au travers desquels les ressources sont déployées de manière à obtenir un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Exemple de capacité stratégique: la réduction des coûts

59

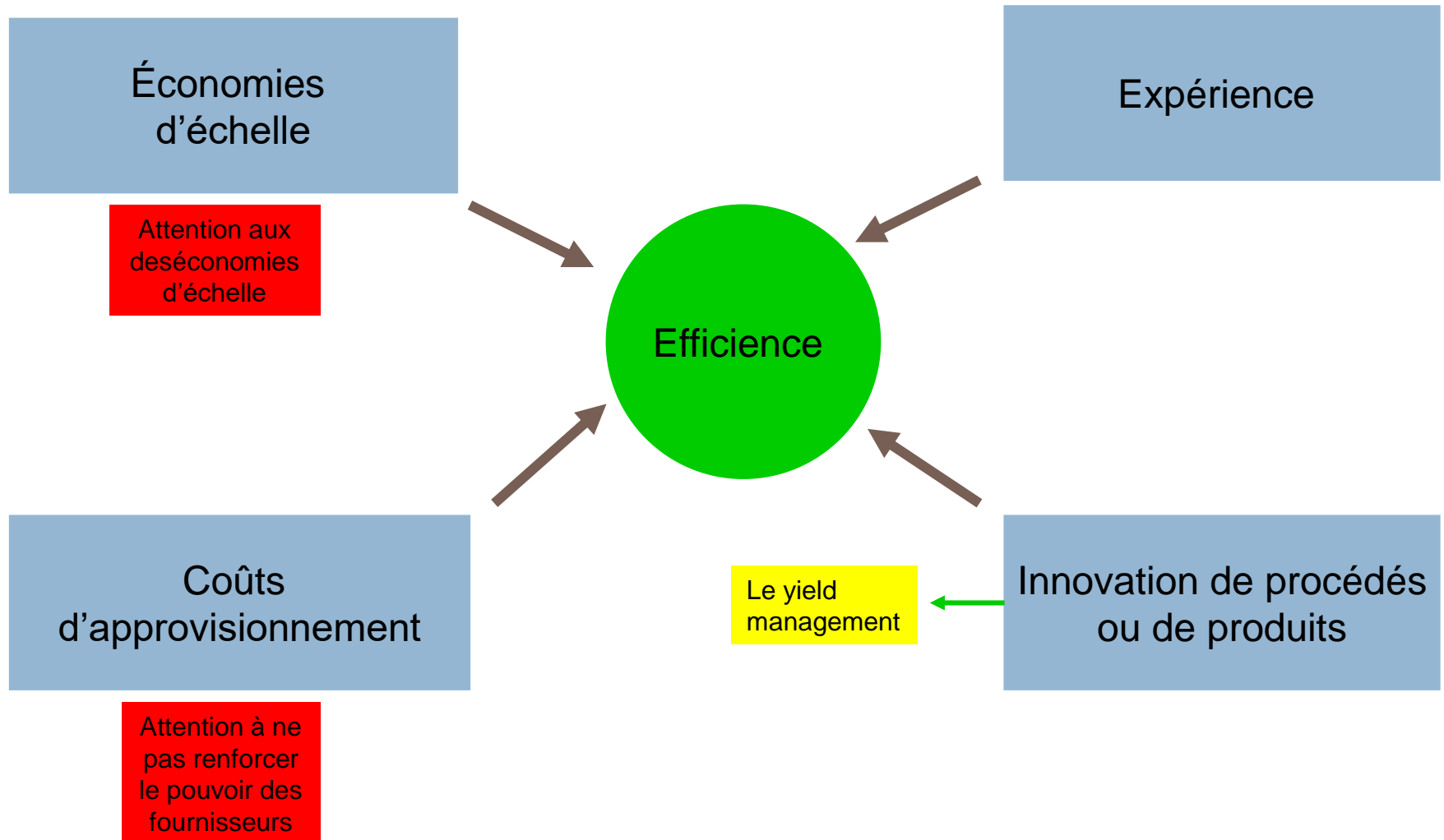
- Quelques précisions:
 - ▣ L'efficience, c'est le rapport entre les résultats atteints et les moyens utilisés
 - ▣ L'efficacité, c'est le rapport entre les résultats atteints et les objectifs assignés.
- Cela pose la question des coûts à supporter pour atteindre les objectifs de l'organisation.

- La maîtrise des coûts est devenue une capacité seuil dans de nombreuses industries pour deux raisons:
 - ▣ Premièrement, les clients ne sont pas prêts à valoriser une offre à n'importe quel prix
 - ▣ Deuxièmement, la concurrence entre les organisations pousse de plus en plus vers la réduction des prix.

- La capacité à réduire les coûts n'est pas une compétence fondamentale, car elle ne procure aucun avantage concurrentiel durable.
- C'est plutôt une capacité seuil, dont la maîtrise est indispensable à la survie.
- La réduction des coûts n'est pas une stratégie par elle-même, car les techniques de réduction des coûts sont toujours plus ou moins aisément imitables par les concurrents ce qui limite fortement leur intérêt stratégique.

Les sources de l'efficience

62



Les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel

63

- Pour obtenir un avantage concurrentiel durable, il faut déterminer quelles ressources et compétences sont susceptibles de générer un surplus de performance durable.

- Dans cette optique, la capacité stratégique doit répondre à d'autres critères notamment sur:
 - ▣ La valeur des capacités stratégiques
 - ▣ La rareté des capacités stratégiques
 - ▣ La robustesse des capacités stratégiques
 - Complexe, ambiguïté causale, s'appuyant sur l'histoire et la culture
 - ▣ La non-substituabilité des capacités stratégiques
 - ▣ Les capacités dynamiques

- Pour conclure,
 - Du point de vue de l'approche ressources, l'avantage concurrentiel durable repose sur des capacités stratégiques qui sont à la fois (a) valorisées par les clients, (b) rares, (c) robustes et (d) non substituables.
 - Cependant, en situation de turbulence, il faut l'obtention de capacités dynamiques, c'est-à-dire la capacité à changer, à évoluer, et à apprendre.

Taf 3:

65

- Reprendre vos entreprises du taf 1
- Evaluer la capacité stratégique de chacune d'elles.

Le diagnostic de la capacité stratégique

66

1. La chaîne de valeur
2. La cartographie des activités
3. Le benchmarking
4. L'analyse SWOT

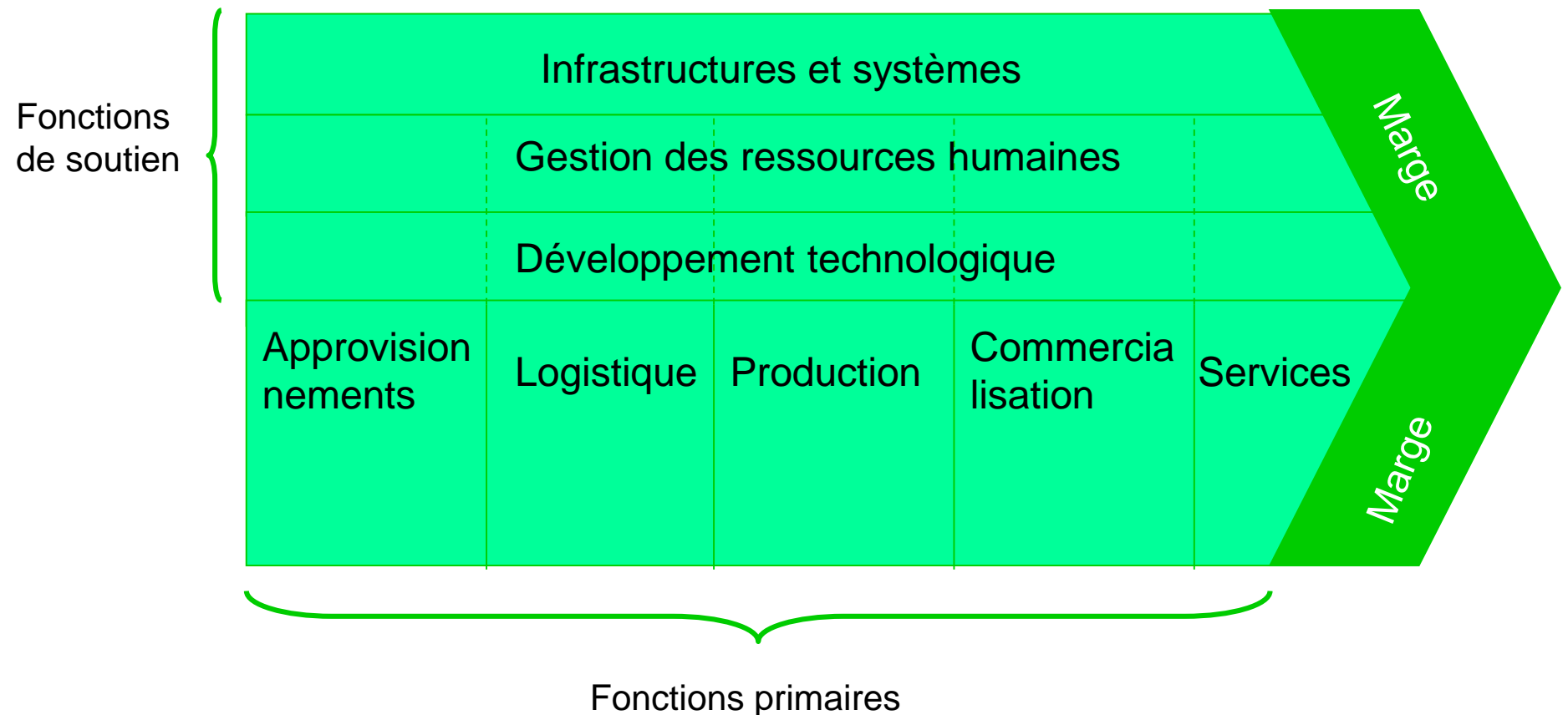
La chaîne de valeur

67

- La chaîne de valeur (et la filière) permet(tent) de comprendre comment la valeur pour les clients est créée ou perdue.
- Elle décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par les clients.
- Elle a été développée par M. Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles
- On y distingue les fonctions primaires des fonctions de soutien.
- Les fonctions primaires assurent l'offre de produits ou de services et sont directement impliquées dans la création de valeur
- Les fonctions de soutien améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires.

La chaîne de valeur

68



Les différentes des fonctions primaires

69

- Les **approvisionnements** concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. A ce niveau, la création de valeur repose avant tout sur la sélection des matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.
- La **production** utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou service: transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.
- La **logistique** regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le cas des services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur, notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.
- La **commercialisation** assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers, ce qui inclut la vente et le marketing. Le marketing ajoute de la valeur, notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- Les **services** intègrent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fournitures de pièces détachées.

Les fonctions de soutien

70

- **Le développement technologique.** Toutes les organisations utilisent une technologie, même s'il s'agit d'un savoir-faire immatériel (négociation, communication, etc.). Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière (par exemple l'amélioration d'une matière première).
- **La gestion des ressources humaines.** Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.
- **L'infrastructure.** Les systèmes d'information, de financement, de planification, de contrôle qualité, etc. ont un impact déterminant sur les fonctions. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle.

- Dans le cadre d'un diagnostic stratégique, la chaîne de valeur peut être utilisée de deux manières:
 - ▣ Comme une cartographie des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients.
 - ▣ Parallèlement à une chaîne de coûts, même s'il ne faut pas confondre les deux chaînes.

Taf 4:

72

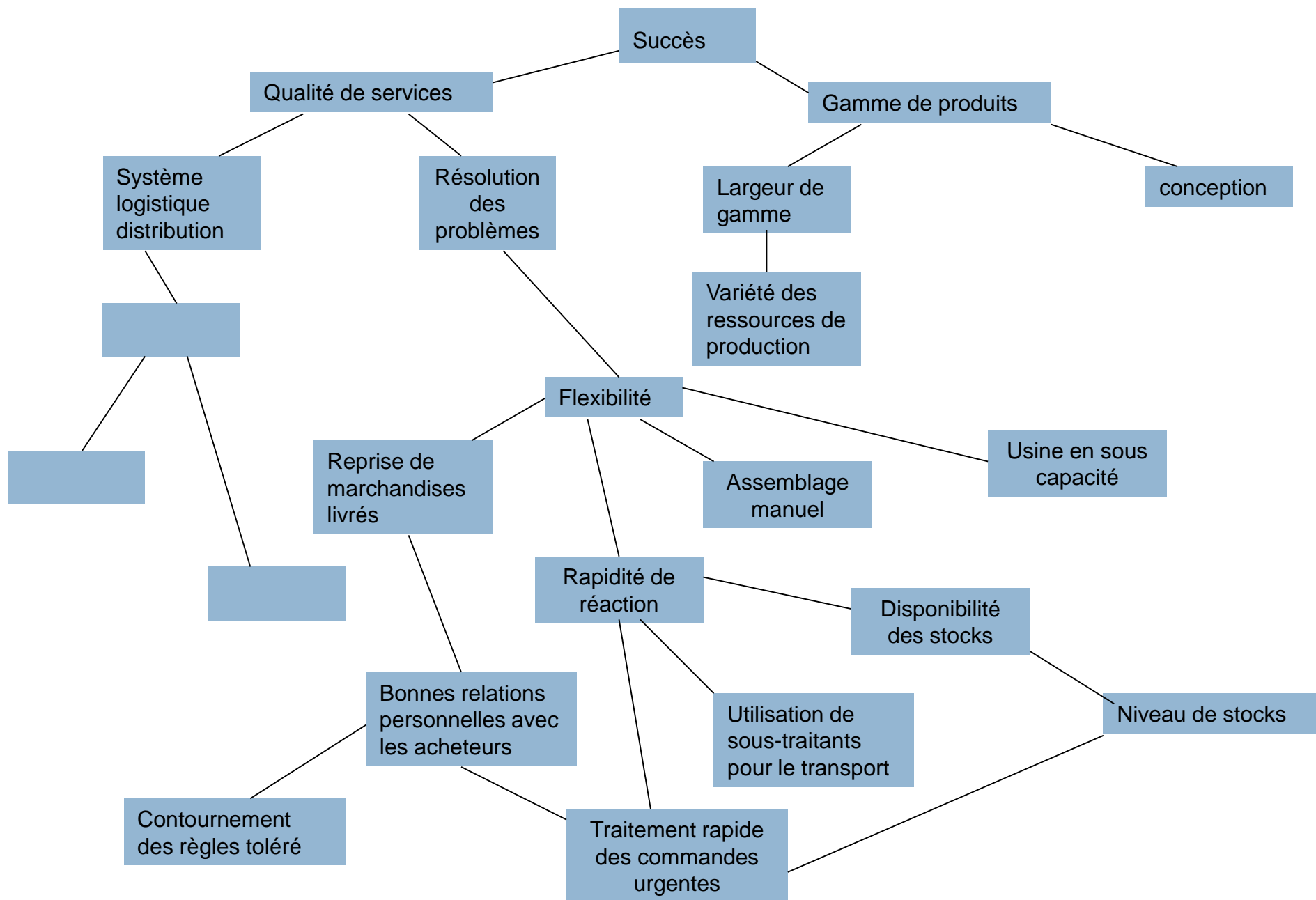
- Analyser la chaîne de valeur ... :
 - ▣ D'une université
 - ▣ D'une garderie d'enfants
 - ▣ D'une troupe théâtrale

La cartographie des activités

73

- Les managers ont souvent du mal à identifier la capacité stratégique, qu'ils ont aussi tendance à confondre avec les FCS.
- La cartographie des activités est une méthode permettant d'identifier la capacité stratégique en montrant comment les différentes activités d'une organisation sont combinées.
- Les principaux enseignements à retirer d'une cartographie des activités sont:
 - ▣ La cohérence
 - ▣ Le renforcement
 - ▣ La difficulté d'imitation
 - ▣ Les compromis

Extrait d'une cartographie des activités



Le benchmarking

75

- L'étalonnage en français, le benchmarking consiste à comparer la performance d'une organisation avec différentes pratiques de référence, internes ou externes à son industrie.
- Il existe quatre niveaux de benchmarking:
 - ▣ Le benchmarking historique
 - ▣ Le benchmarking interne
 - ▣ Le benchmarking avec les concurrents, et
 - ▣ Le benchmarking avec les meilleurs pratiques
- Le benchmarking recèle aussi des dangers:
 - ▣ Le caractère mécanique du processus, poussant les responsables à se focaliser sur les facteurs en benchmark, oubliant le reste de l'organisation,
 - ▣ Il ne permet pas aussi d'identifier les véritables raisons du succès qu'on cherche à copier.

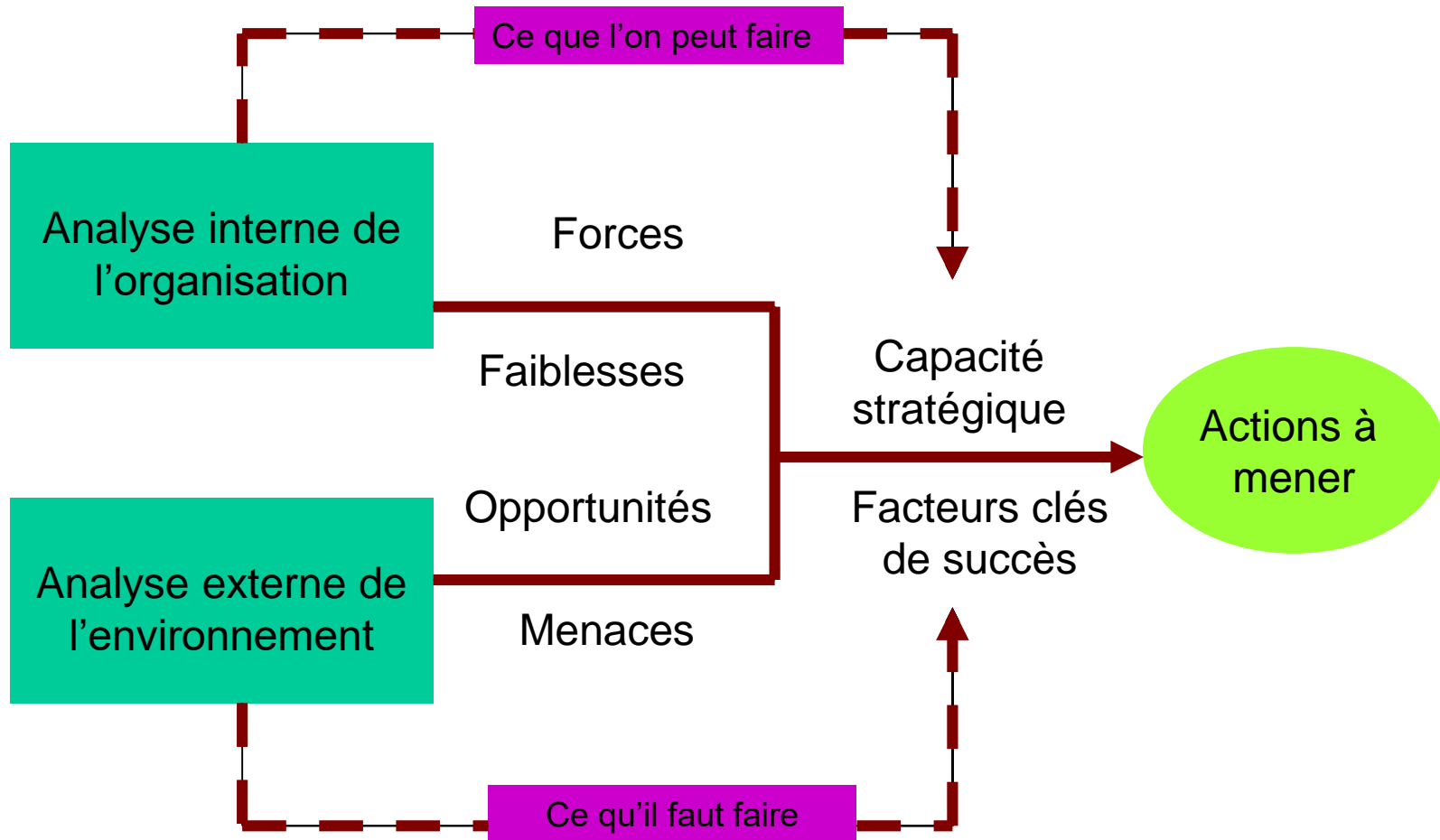
L'analyse SWOT

76

- L'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation.
- SWOT= Strengths et Weakness, et Opportunities et Threats (respectivement: Forces et Faiblesses [de l'organisation] et Opportunités et Menaces [de l'environnement])

L'analyse SWOT

77



L'analyse SWOT

78

- Elle consiste à déterminer
 - ▣ Si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (la stratégie déduite), ou
 - ▣ S'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation (stratégie construite).
- Pour faire une analyse SWOT, il faut
 - ▣ Identifier les FCS (5 ou 6) de l'environnement de l'organisation grâce au modèle des 5 (+1) forces
 - ▣ Identifier les ressources et les compétences de l'organisation pour en déduire ses forces et ses faiblesses (là aussi 5 ou 6)

- Au total, l'analyse SWOT permet de déterminer les choix stratégiques et leur pertinence par rapport à l'adéquation entre la capacité stratégique et les FCS.
- Deux limites existent cependant:
 - ▣ Une analyse SWOT peut déboucher sur une longue liste de forces, faiblesses, opportunités et menaces, difficile à exploiter,
 - ▣ Les forces, faiblesses, opportunités et menaces ne doivent pas être trop générales, mais l'analyse SWOT est un modèle trop synthétique.

Diagnostic externe : menaces et opportunités

80

- ❑ **Menaces** : éléments susceptibles de remettre en cause la stratégie suivie (ex : hausse du prix du pétrole ; développement d'un segment 1^{er} prix sur le marché)
- ❑ **Opportunités** : éléments qui permettent d'envisager de nouveaux développements de la firme (ex : émergence de nouveaux segments de clients ; disparition d'un concurrent)

Les menaces et opportunités

81

- L'identification des menaces et des opportunités constitue un préalable essentiel aux choix stratégiques
- Les organisations ont tendance à considérer les forces externes qu'elles ne peuvent pas maîtriser comme des menaces.
- Alors que dans l'environnement « inconnu » réside aussi des opportunités pouvant être exploitées.
- La capacité à exploiter les espaces stratégiques permet de tirer parti des opportunités de l'environnement

Intérêts du SWOT

82

- ❑ Évite de ne se focaliser que sur ce qui marche
- ❑ Lien environnement / entreprise : l'entreprise est-elle capable de faire face aux évolutions de son environnement ? Peut-elle exploiter ses compétences distinctives et saisir des opportunités ?



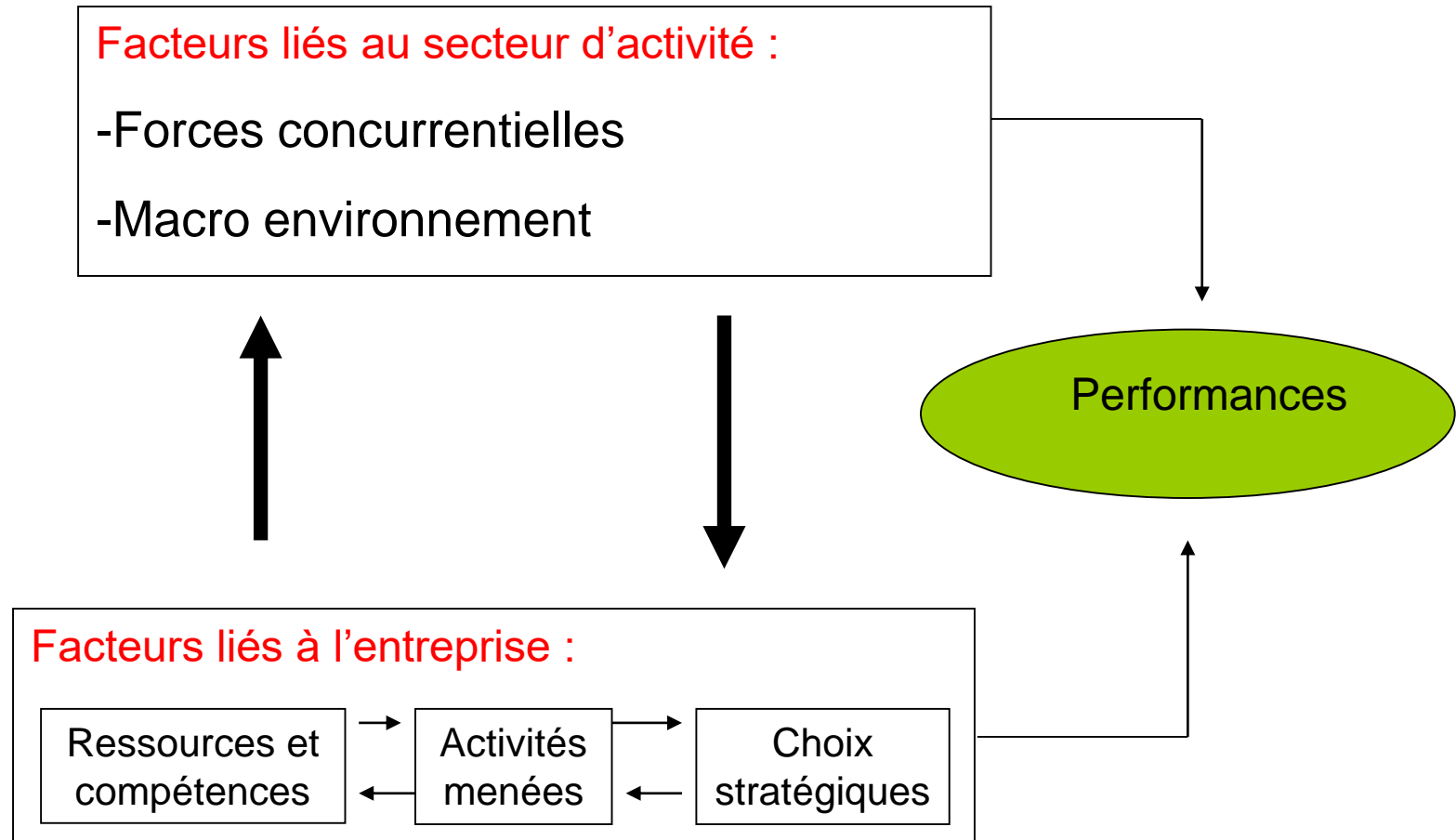
Limites de l'approche

83

- ❑ Nécessite une collecte de données importante (interne et externe)
- ❑ Les phénomènes sont souvent équivoques (ex : programmeurs en Inde pour une entreprise de logiciels) => La classification « bon / mauvais » dépend de l'interprétation des dirigeants

Conclusion : les déterminants de la performance en stratégie

84



Taf 5

85

- Pour chacune de ces caractéristiques, précisez s'il s'agit, pour l'entreprise concernée, d'une force, d'une faiblesse, d'une menace ou d'une opportunité.
 - ▣ L'entreprise dispose d'une faible trésorerie
 - ▣ Le cours de bourse de l'entreprise monte régulièrement depuis quelques mois
 - ▣ Dans le secteur des télécoms, le gouvernement décide de créer des licences (proposées en nombre limité et à un prix très élevé) que les entreprises devront acheter pour proposer des produits sur le marché
 - ▣ L'entreprise détient un important portefeuille de brevets
 - ▣ Dans le secteur de la grande distribution, une nouvelle loi limite le nombre d'implantations de nouvelles grandes surfaces
 - ▣ Le principal concurrent de l'entreprise est en faillite

Taf 6 (par groupe de 5)

86

- A partir de vos connaissances, analysez les forces et les faiblesses ainsi les menaces et les opportunités des entreprises suivantes:
 - ▣ Groupe Chaka (Call Me, Money Express, etc.)
 - ▣ Orignes SA (Studio 2000, 2Stv)
 - ▣ Sococim Industries
 - ▣ Mamelles Jaboot

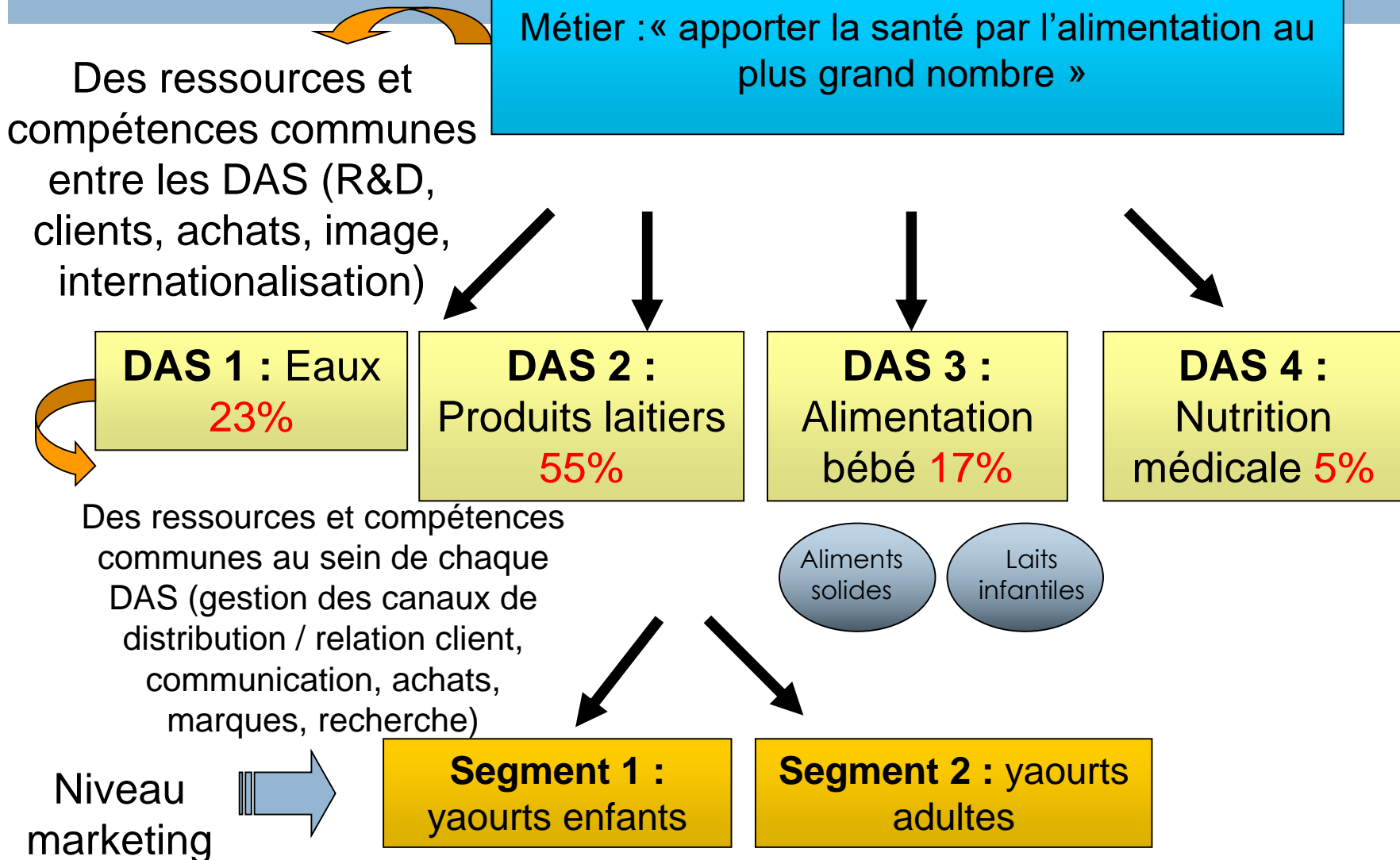
La segmentation stratégique

87

- Un segment de marché est un groupe de clients ou d'utilisateurs dont les besoins spécifiques diffèrent de ceux des autres clients ou utilisateurs présents sur le marché.
- La segmentation stratégique consiste à « découper » les activités d'une entreprise en couples offre / demande spécifiques destinés à des clients extérieurs => les **Domaine d'Activités Stratégique (DAS)**

Exemple de Métier / DAS / Activités / Segments de marché de Danone

88



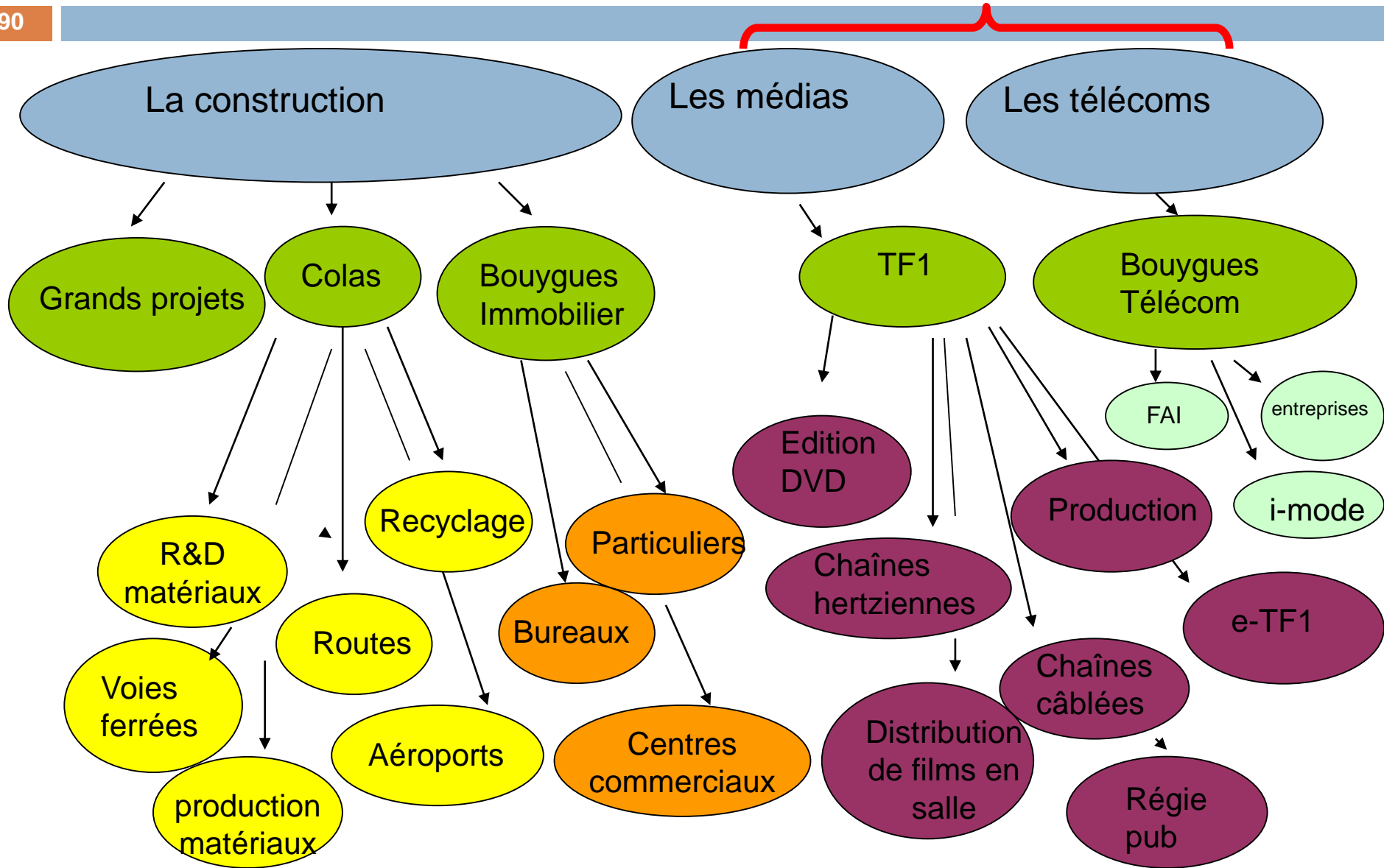
Différences entre segmentation stratégique et segmentation marketing

89

Segmentation marketing	Segmentation stratégique
Concerne une activité de l'entreprise	Concerne les activités de l'entreprise prises dans leur ensemble
Vise à diviser les consommateurs en groupes homogènes partageant des besoins ou des comportements d'achat similaires	Vise à diviser les activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none">- De la même technologie- Des mêmes clients- Des mêmes besoins- Des mêmes concurrents
Permet d'adapter les produits aux consommateurs, de sélectionner les cibles privilégiées, de définir le marketing-mix	Permet de révéler : <ul style="list-style-type: none">⇒ des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités⇒ nécessité de développement ou d'abandon de certaines activités

La segmentation stratégique d'un conglomérat : Bouygues

90



Intérêts de la segmentation

91

- Utile pour le diagnostic d 'entreprise (**désagréger l'entreprise**)
- Chaque DAS fait l'objet d 'une stratégie spécifique (**business strategy**)
- Permet de réfléchir aux liens entre activités (**synergies à exploiter ou créer**)

Le concept de synergie

92

- ❑ Rendement plus élevé de ressources exploitées conjointement que séparément ($1 + 1 = 3$) => deux DAS combinés auront une meilleure performance
- ❑ Synergies de coûts ou de création de valeur
- ❑ Pas forcément symétriques entre DAS
- ❑ Une organisation peut volontairement limiter l'exploitation de synergies pour garder une flexibilité stratégique dans la gestion de son portefeuille



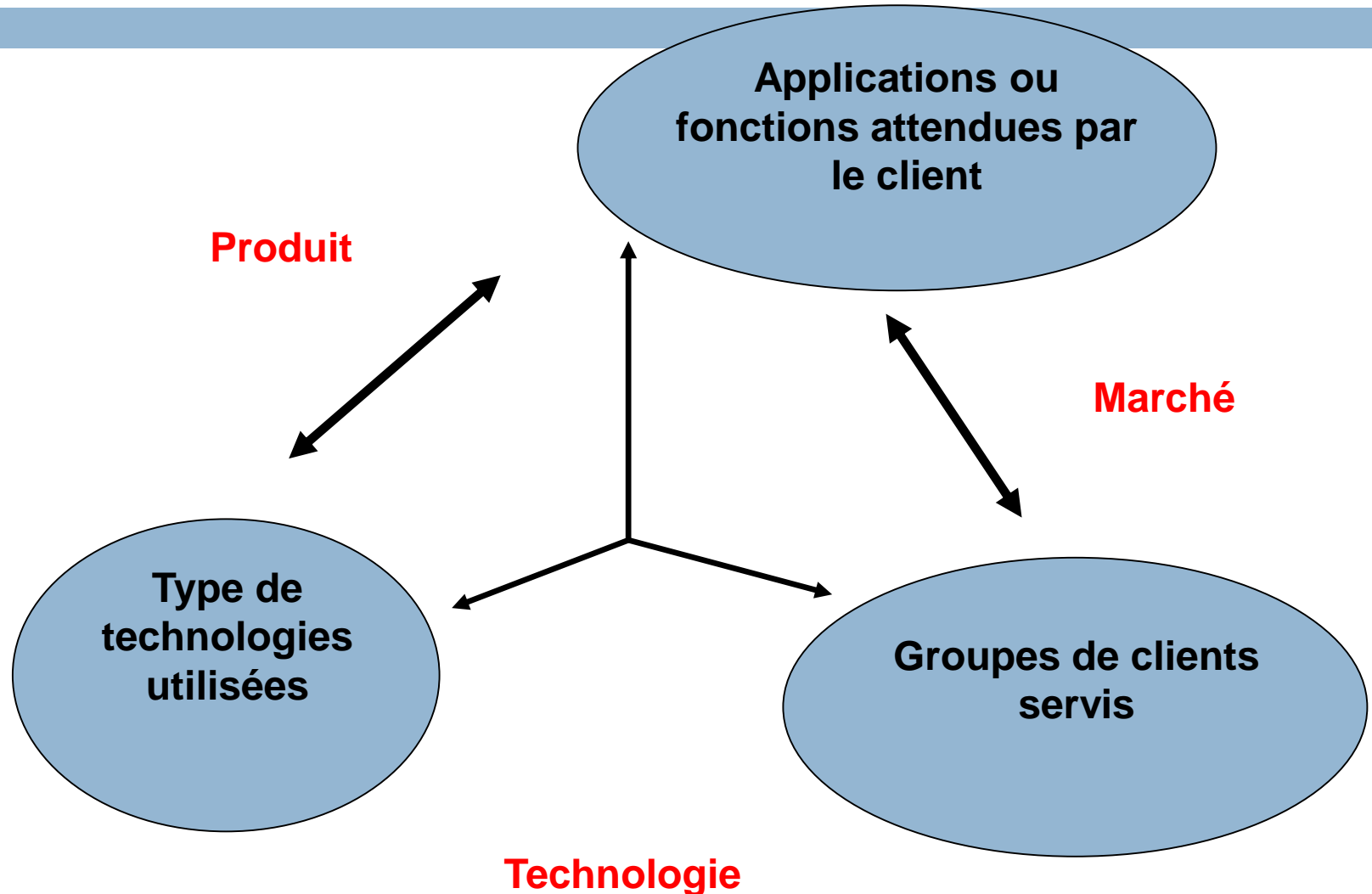
Quelques sources de synergies

93

- ▣ Circulation d'informations
- ▣ Coûts fixes partagés
- ▣ Technologie partagée
- ▣ Partage de savoir-faire
- ▣ Bénéfice d'image
- ▣ Distribution commune
- ▣ Cash-flow entre activités
- ▣ Achats communs ...

Comment repérer les DAS ?

94



Comment mener la segmentation ?

95

- ❑ Intuitivement :
 - ❑ catégories évidentes (ex par DAS: la téléphonie pour Sonatel)
 - ❑ habitudes du secteur étudié (ex : automobile (citadines, utilitaires, berlines, 4x4, etc.)
 - ❑ pratique des firmes (structure organisationnelle)
- ❑ En utilisant les dimensions clients, technologies, besoins satisfaits: les **moteurs** du développement du portefeuille
- ❑ Itérations successives

Critères d'une bonne segmentation ?

96

- ❑ Sur chaque DAS on observe :
 - ❑ des concurrents spécifiques
 - ❑ des évolutions différentes de l'environnement
 - ❑ une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS)

L 'analyse du marché

97

- ❑ En général, différents segments de marché existent sur un marché.
- ❑ Comprendre la structure des clients et leurs besoins : similarités et différences => déterminer les clients stratégiques de l 'entreprise ou les clients à toucher.
- ❑ Appréhender la dynamique d 'évolution des segments de marché (ex : croissance des inégalités => développement du *hard discount*)

Quelques critères de segmentation des marchés (segmentation marketing)

98

Types de critère	Marchés de grande consommation	Marchés industriels Business to Business
Caractéristiques des clients	Age, sexe, origine ethnique Revenu Nombre de personnes dans le foyer Lieu d'habitation Sensibilité à la nouveauté Style de vie	Secteur industriel Localisation Taille Technologies utilisées Rentabilité Dirigeants
Achat, utilisation	Volume d'achat Fidélité à la marque Type d'utilisation Comportement d'achat Critères de choix	Type d'utilisation Volume d'achat Fréquence d'achat Procédures d'achat Critères de choix Canal de distribution
Besoins des utilisateurs, caractéristiques recherchées	Préférence de prix Préférences de marques Similarité des produits Caractéristiques souhaitées Qualité	Exigence de performance Besoins de service Préférences de marques Caractéristiques souhaitées Qualité

Ciblage et Positionnement

99

- Ils reposent sur l'idée qu'un même produit ne peut satisfaire tous les consommateurs.
- Pour une offre en particulier, il faut **cibler** un ou des segments que l'on juge plus intéressés par l'offre de l'entreprise.
 - ▣ Le ciblage doit être mis à jour régulièrement, en fonction de la modification de l'offre de l'entreprise et des conditions du marché.
- Le **positionnement** correspond aux attributs de l'offre qui sont mis en avant par l'entreprise. Une entreprise peut choisir un positionnement haut, milieu ou bas de gamme.

Le choix des cibles

100

- L'objectif est de sélectionner la ou les cibles que l'entreprise va viser.
- L'entreprise a généralement le choix entre trois stratégies:
 - ▣ Une **stratégie indifférenciée**: elle vise une cible unique et large, en quelque sorte le « consommateur moyen », et bâtit une offre susceptible de plaire à tous. Par exemple: les détergents ou les bouillons;
 - ▣ Une **stratégie concentrée**: l'entreprise se concentre sur une cible unique et étroite, c'est-à-dire sur un segment pour lequel elle pense avoir des avantages particuliers. Par exemple: les produits de luxe;
 - ▣ Une **stratégie diversifiée**: elle vise des cibles multiples et différenciées, avec un traitement marketing différent des offres spécifiques pour chaque segment. Par exemple: les loisirs, les transport aérien, la téléphonie mobile.

Le choix du positionnement

101

- Le positionnement d'une offre sur un marché correspond aux attributs différenciant que l'entreprise souhaite lui donner aux yeux des consommateurs.
- Le positionnement d'un produit dans l'esprit des consommateurs correspond à leur réponse à plusieurs questions simples:
 - ▣ De quelle catégorie de produit s'agit-il?
 - ▣ Qu'est ce qui le différencie des autres produits de la même catégorie?
- Un bon positionnement possède les qualités du triangle de positionnement:
 - ▣ Pertinence: le produit doit correspondre à des attentes fortes du consommateur;
 - ▣ Crédibilité: le positionnement doit reposer sur des caractéristiques réelles;
 - ▣ Originalité: le positionnement doit permettre au produit de se démarquer.

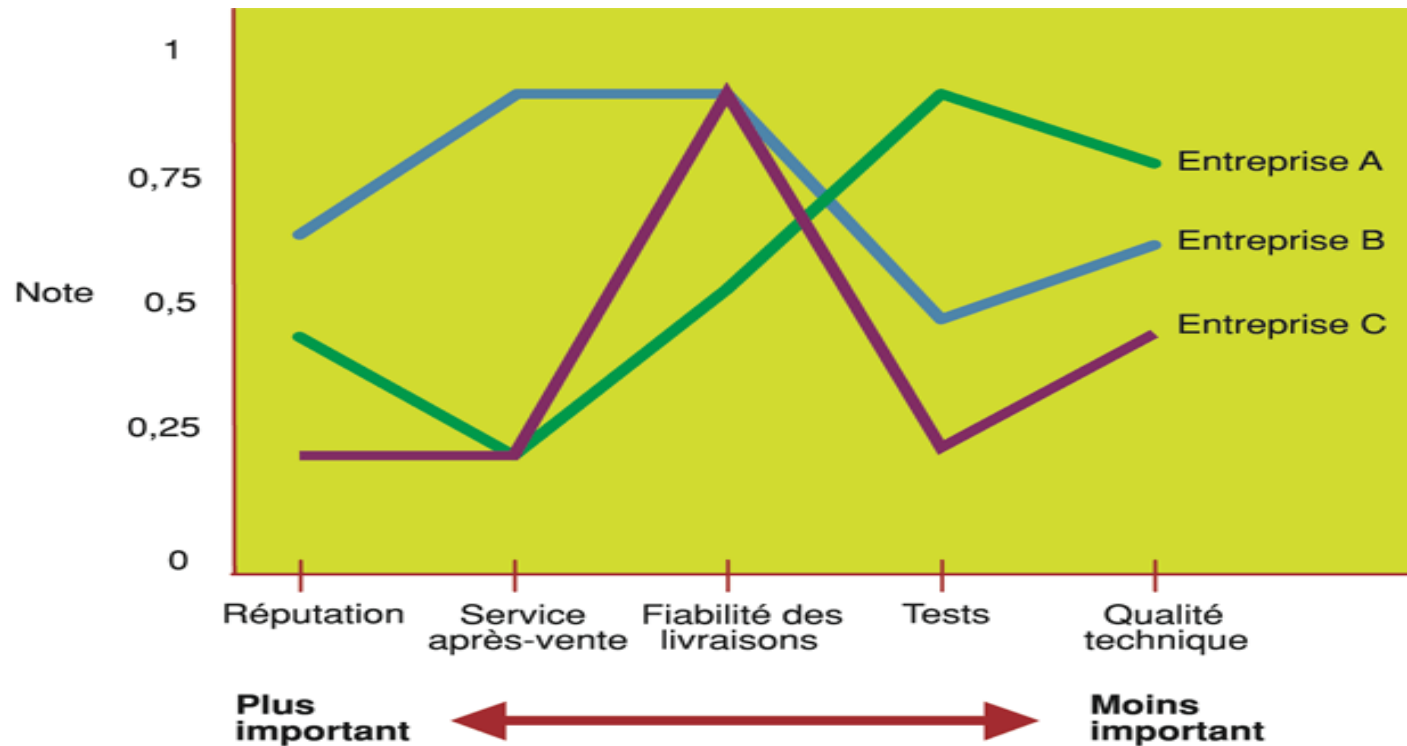
Analyse de la valeur perçue par les clients

102

- Une organisation doit impérativement identifier ses clients stratégiques.
- L'analyse de la valeur perçue par les clients est capitale

Analyse de la valeur-client dans l'industrie électrotechnique

103



Taf 7: Mini cas

104

- Effectuer une analyse de la capacité stratégique du groupe Futurs Médias.
 - ▣ Identifier les capacités qui satisfont aux critères de valorisation, de rareté, de robustesse, de non substituabilité.
 - ▣ En tant que consultant spécialisé dans le secteur des médias au Sénégal, vous êtes chargé de proposer au GFM un positionnement profitable dans la chaîne de valeur de la production cinématographique au Sénégal, quelles suggestions allez vous faire au PDG de cette entreprise.

LES MÉTHODES D'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

Les matrices de gestion de portefeuille

106

- Ce sont des outils que la direction générale peut utiliser pour gérer leur portefeuille d'activités et de sélectionner les DAS à conserver et ceux à céder.
- Chacune de ces matrices accorde une importance plus ou moins grande à au moins l'un de ces trois critères:
 - ▣ L'équilibre du portefeuille, c'est-à-dire la cohérence interne de l'organisation et sa pertinence par rapport à la logique parentale
 - ▣ L'attrait des DAS en termes de génération de profit ou de potentiel de croissance
 - ▣ Le degré de compatibilité entre les DAS

La matrice BCG

107

- C'est la matrice la plus populaire. La matrice de la Boston Consulting Group a été développée dans les années 1960.
- Elle positionne chacun des DAS selon (a) leur part de marché relative et (b) le taux de croissance de leur marché.

La matrice BCG

108

Part de marché relative

		Part de marché relative	
		Élevée	Faible
Croissance du marché	Élevée	Étoiles	Dilemmes
	Faible	Vaches à lait	Poids morts

Les 4 types d'activités de la matrice BCG

109

Activités	définitions
Étoiles	Un domaine d'activité leader sur un marché en croissance
Dilemmes	Un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance
Vaches à lait	Un domaine d'activité leader sur un marché mature
Poids morts	Un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin.

Avantages et limites de la matrice BCG

110

- La matrice BCG présente plusieurs avantages:
 - ▣ Visualiser aisément le besoin et le potentiel de chaque activité
 - ▣ Alerte la direction générale sur les exigences financières liées à la croissance et sur le fait que les étoiles finissent toujours par décliner
 - ▣ Impose aux dirigeants de la rigueur et de la discipline quant à la gestion des activités et dans l'allocation des ressources.

- La matrice BCG présente aussi quelques défauts:
 - ▣ L'imprécision des termes
 - ▣ L'hypothèse d'autofinancement
 - ▣ L'hypothèse de l'effet d'expérience
 - ▣ La simplification excessive

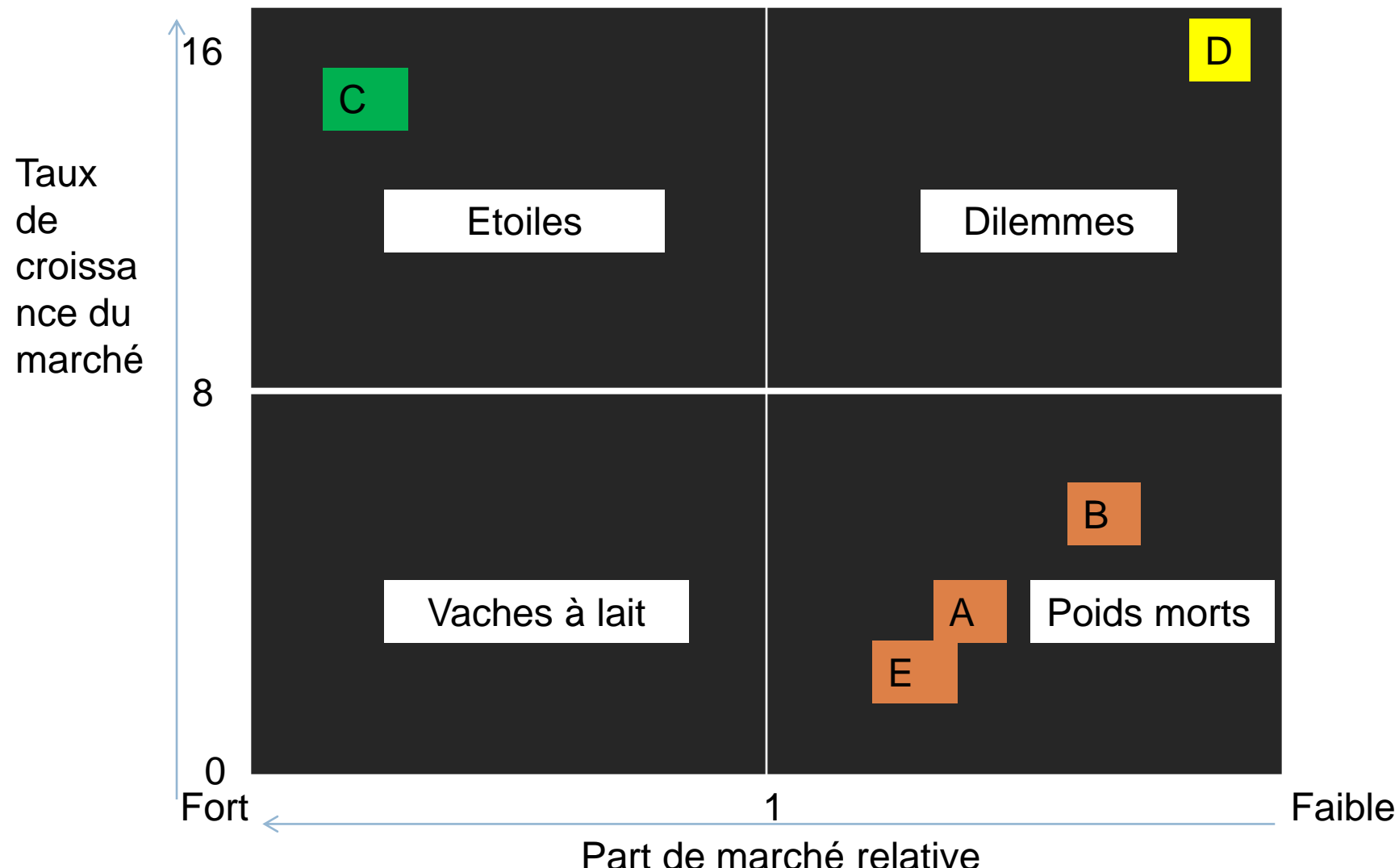
Taf 8: tracer et commenter la matrice BCG

111

- L'entreprise « Comptoir Balla Gaye », dont le principal concurrent est « La Générale Dakaroise », vous demande d'évaluer son portefeuille de produits. Vous disposez des données suivantes:

	CA de CBG	CA de SdD	Taux de croissance	Marché total
Produit A Marché en déclin	20500000	35600000	4%	600000000
Produit B Marché à maturité	2400000	62000000	6%	120000000
Produit C Marché à maturité	36000000	21000000	14%	95000000
Produit D Marché émergent	1350000	5400000	15%	35000000
Produit E Marché émergent	1450000	3500000	3%	28000000

	CA de CBG	CA de SdD	Taux de croissan ce	Marché total	Pdm CBG	PdmR	Poids dans le CA de CBG
Produit A Marché en déclin	20500000	35600000	4%	600000000	3%	0,58	33%
Produit B Marché à maturité	2400000	6200000	6%	120000000	2%	0,39	4%
Produit C Marché à maturité	36000000	21000000	14%	95000000	38%	1,71	58%
Produit D Marché émergent	1350000	5400000	15%	35000000	4%	0,25	2%
Produit E Marché émergent	1450000	3500000	3%	28000000	5%	0,6	2%
	61700000	70600000					



La matrice attrait/atouts (McKinsey)

114

- Elle a été développée au départ, par le cabinet de conseil McKinsey, pour aider le conglomérat Général Electric à gérer son portefeuille d'activités.
- Elle consiste à positionner chacun des DAS selon (a) l'attrait de son marché et (b) les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché.
- L'attrait peut être identifié grâce au modèle PESTEL ou au modèle des 5 (+1) forces.
- L'atout, quant à lui, peut être identifié grâce à un canevas stratégique, une cartographie des activités ou une chaîne de valeur.
- Cette matrice est une forme de visualisation de l'analyse SWOT, dans laquelle attrait = FCS et atouts = forces et faiblesses.

115

		Attrait du marché		
		Forts	Moyens	Faibles
Atouts de l'entreprise sur le DAS	Forts	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Investissement sélectif	Sélectivité	Désinvestissement
	Faibles	Sélectivité	Désinvestissement	Désinvestissement

Avantages et limites de la matrice McKinsey

116

- Elle présente deux avantages:
 - ▣ Elle laisse la possibilité d'une situation moyenne avec ses 9 cases. Elle est moins mécanique que la matrice BCG
 - ▣ Les axes de la matrice ne reposent pas sur de simples mesures (comme les parts de marché relatives et les taux de croissance). Elle permet des analyses et des débats, ce qui constitue son grand « intérêt »
- La principale limite de la matrice McKinsey reste sa subjectivité. Elle est plus complexe que la matrice BCG aussi.

LES OPTIONS STRATÉGIQUES AU NIVEAU DES DAS ET LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

Plan

118

1. Les options stratégiques au niveau des DAS
2. Les orientations stratégiques
3. Les stratégies d'internationalisation

Strategic Options



Figure 8.3

Les stratégies concurrentielles

120

- Les stratégies génériques (ou stratégies concurrentielles) sont les approches (réduction de prix, différenciation, focalisation) qui permettent d'établir un avantage concurrentiel au niveau d'un DAS.
- La discussion sur les stratégies génériques part du postulat selon lequel une organisation construit un avantage concurrentiel en proposant à ses clients ce qu'ils demandent ou ce dont ils ont besoin, de manière plus efficace et/ou plus efficiente que ses concurrents et selon une approche difficilement imitable par ses derniers.

La stratégie de prix

121

- Elle consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur.
- Encore appelée, stratégie de domination par les coûts (sous l'influence de Porter et non considérée ici comme une stratégie) elle vise généralement à améliorer l'efficacité d'année en année, sans perdre de la qualité des prestations.
- Plusieurs approches sont possibles pour tirer avantage d'une stratégie de prix:
 - ▣ Une stratégie de volume
 - ▣ Une concentration sur les aspects valorisés par les clients
 - ▣ Une réduction des coûts d'une manière spécifique et durable

La stratégie de différenciation

122

- Elle consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est différentes de celles des concurrents

- Il existe deux grands types de différenciation:
 - ▣ La stratégie d'épuration (ou différenciation vers le bas) consiste à proposer pour un prix réduit une offre dont la valeur perçue est inférieure à celle des concurrents
 - ▣ La stratégie de sophistication (ou différenciation vers le haut) consiste à proposer un produit ou service dont la valeur est jugée supérieure à celles des offres concurrentes

La stratégie hybride

123

- Elle consiste à proposer simultanément un surcroît de valeur et une réduction de prix par rapport aux offres concurrentes.
- La stratégie hybride peut se révéler préférable dans les situations suivantes:
 - ▣ Lorsqu'on peut produire et écouler des volumes très supérieurs à ceux de la concurrence
 - ▣ Lorsqu'il est possible d'identifier clairement les capacités stratégiques sur lesquelles la différenciation est établie
 - ▣ Lorsqu'on cherche à pénétrer sur un marché où des concurrents sont déjà établis.
- Toute stratégie tend à évoluer dans le sens de la stratégie hybride.

Les stratégies de focalisation

124

- Encore appelées, stratégies de niche, elles consistent à proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle.
- La stratégie de niche peut être vue comme un prolongement d'une stratégie de sophistication ou d'une stratégie d'épuration.
- Pour réussir une stratégie de niche, il faut respecter quelques conditions:
 - ▣ Une taille de marché suffisamment réduite
 - ▣ Des actifs spécifiques
 - ▣ Se préparer à subir la concurrence de plusieurs entreprises de petites taille
 - ▣ Prévoir de se retirer de la stratégie de focalisation quand la niche devient attractive pour de grandes entreprises, pour s'orienter vers une stratégie générique.

- Certaines stratégies sont vouées à l'échec lorsque:
 - ▣ Les prix sont augmentés sans accroître la valeur perçue par les clients
 - ▣ La valeur du produit ou service est réduite, et accompagnée par une augmentation des prix
 - ▣ La valeur est réduite pour un prix comparable à celui de la concurrence.
 - ▣ On ne choisit pas de manière claire une stratégie générique

Les orientations stratégiques

126

- La matrice produits/marchés (ou matrice d'Ansoff) permet d'identifier simplement les orientations de développement stratégique qui s'offrent à une organisation.
- La matrice d'Ansoff repose implicitement sur une option de croissance, malgré les risques associés à la croissance.

La matrice d'Ansoff

Produits

127

Existants

Nouveaux

Existants

Pénétration de marché
Consolidation

Nouveaux produits
et services

Marchés

Nouveaux

Développement
de marchés

Diversification

La pénétration de marché

128

- Elle consiste à accroître la part de marché détenue par l'organisation.
- Elle s'appuie sur les capacités stratégiques établies et ne nécessite pas d'incursion vers des territoires inconnus.
- Elle permet de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses clients et fournisseurs, une meilleure exploitation des économies d'échelle et un gain d'expérience.
- La pénétration implique deux contraintes:
 - ▣ Le risque de riposte des concurrents
 - ▣ Les contraintes légales

La consolidation

129

- Elle consiste à défendre la position d'une organisation sur ses marchés actuels en maintenant son offre existante.
- Cette option occupe la même case que la pénétration de marché dans la matrice d'Ansoff, mais n'implique pas une croissance de l'activité.
- La consolidation peut prendre deux formes:
 - ▣ La défense des parts de marché
 - ▣ Le retrait ou la restructuration de certaines activités.

Le développement de produits

130

- Le développement de produits consiste à proposer une nouvelle offre sur les marchés existants.
- Cette approche peut être coûteuse et risquée, pour deux raisons:
 - ▣ Il implique de nouvelles capacités stratégiques
 - ▣ Le risque d'échec dans la gestion du projet

Le développement de marchés

131

- Il consiste à proposer l'offre existante sur de nouveaux marchés.
- L'extension du périmètre reste limitée et le nouveau marché doit être caractérisé par des FCS identiques à ceux du marché d'origine.
- Il peut prendre trois formes:
 - ▣ L'extension vers de nouveaux segments de marchés
 - ▣ L'extension vers de nouveaux usages
 - ▣ L'extension géographique
- Comme pour le développement de nouveaux produits, le développement de marchés doit être basé sur la maîtrise de ressources (comme une marque connue) et de compétences réelles (notamment en marketing).

La diversification

132

- Elle consiste pour une entreprise à s'engager sur des DAS dans lesquels elle n'est pas encore présente, tant en termes d'offres que de marchés.
- Le périmètre de l'entreprise est plus ou moins radicalement modifiée.
- Une stratégie de diversification (éloignement plus ou moins importante de son périmètre organisationnel de base) doit être accompagnée par le développement de nouvelles ressources et compétences.
- La diversification est l'orientation qui soulève le plus de questions stratégiques.

- Elle est l'orientation la plus radicale dans la matrice d'Ansoff (nouveaux produits/nouveaux marchés).
- Parmi les nombreuses raisons qui peuvent justifier une diversification, on considère généralement qu'elle contribue à la performance pour trois raisons:
 - ▣ Elle accroît l'efficiencia, à travers des **économies de champ** qu'elle génère à travers l'exploitation des **synergies** entre les différents DAS de l'organisation.
 - ▣ Elle permet d'étendre la capacité managériale de l'organisation
 - ▣ Elle permet d'accroître le pouvoir de marché.

- D'autres raisons permettent de justifier une diversification:
 - ▣ Réagir au déclin du marché
 - ▣ Répartir les risques
 - ▣ Répondre aux attentes des parties prenantes influentes.
- Deux grandes formes de diversification sont à soulignées:
 - ▣ La diversification liée, et
 - ▣ La diversification conglomerale

La diversification liée

135

- Elle correspond à un développement vers de nouvelles activités qui présentent des points communs avec les activités existantes.
- Deux grandes formes de formes de diversification peuvent être identifiées (suivant les notions de filières et de chaîne de valeur):
 - ▣ L'intégration verticale, qui désigne le développement vers des activités adjacentes de la filière, que ce soit:
 - L'intégration vers l'amont
 - L'intégration vers l'aval
 - ▣ L'intégration horizontale, qui désigne le développement vers des activités qui sont concurrentes ou complémentaires par rapport aux activités existantes.

La diversification conglomerale

136

- Elle correspond au développement d'activités qui ne présentent aucun point commun avec les activités existantes.
- Une diversification conglomerale peut réussir :
 - ▣ En exploitant une **logique dominante**
 - ▣ Dans les pays où les marchés ne sont pas encore matures
- Les diversifications conglomerales sont souvent sanctionnées par les marchés boursiers pour diverses raisons
 - ▣ Absence d'économies de champ
 - ▣ Le fait que les gestionnaires de fonds considèrent les holdings comme des concurrents
 - ▣ Les analyses utilisent des logiciels qui répartissent les entreprises par industrie

Diversification et performance

137

- Les entreprises diversifiées réussissent-elles mieux que celles qui ne le sont pas?
- Les résultats de recherche montrent que les entreprises qui se développent au travers une diversification liée réussissent mieux que celles qui sont spécialisées ou qui ont opté pour une diversification conglomerale.
- De nombreuses exceptions sont notées concernant cette règle « générale » cependant

La diversification et la performance

138

