

CH VII / Les stratégies de domaine d'activités

SYNTHESE

Une fois la stratégie globale définie, l'entreprise doit réfléchir aux options stratégiques les plus pertinentes pour assurer sa compétitivité dans chaque domaine d'activité (DAS) à partir des facteurs clés de succès (FCS) identifiés dans chaque DAS. Il s'agit d'opter pour une stratégie :

- * de domination par les coûts,
- * de différenciation ou
- * de focalisation.

I/ La stratégie de domination par les coûts

A. Le choix d'une stratégie de domination par les coûts

Déf : *La domination par les coûts consiste pour l'entreprise à réduire le plus possible ses coûts pour pouvoir proposer un produit comparable à celui de ses concurrents à un prix de vente inférieur. Il s'agit de se donner la possibilité de conquérir le marché par de meilleurs prix tout en étant rentable.*

Bien que toute politique de rationalisation des dépenses n'est pas synonyme de stratégie de domination par les coûts, cette stratégie conduit souvent à une production ou une distribution de masse en grande série de façon à atteindre la taille suffisante ou critique qui permette à l'entreprise de bénéficier de synergies.

B. La mise en œuvre d'une stratégie de domination par les coûts

Cette mise en œuvre peut s'opérer de diverses manières.

1. En favorisant les économies d'échelle

Déf : *L'entreprise réalise des économies d'échelle lorsque l'augmentation de la quantité produite ou distribuée permet de réduire le coût de production unitaire.*

Ce phénomène est possible grâce à une répartition des charges fixes sur un nombre d'unités produites ou distribuées plus important. En réduisant son coût de revient unitaire, l'entreprise augmente sa rentabilité et ses chances de succès sur le marché. Elle sera donc en meilleure position pour se confronter à ses concurrents et les dominer grâce à ses coûts plus faibles.

DOCUMENT

Le bulldozer contre la pomme

Le Coréen Samsung vient de détrôner Apple sur le podium mondial des téléphones intelligents, les fameux « smartphones ». [...] Tous les ans, voire tous les six mois, les acteurs du secteur jouent leur tête sur de nouveaux modèles. Avec deux moteurs : leur capacité d'innovation et leur puissance de production de masse. [...] Avec sa puissance de feu, Samsung vendra durablement plus d'appareils qu'Apple. La firme à la pomme ne sort qu'un seul nouveau téléphone par an. Il propose donc au total 3 modèles sur le marché français contre... 26 pour Samsung. Le bulldozer, c'est la tactique du Coréen. Après les Japonais des années 1980 et avant

les Chinois des années 2020, il attend le développement d'un nouveau marché avant de l'écraser à coups d'investissements massifs dans le produit et la production. Il joue les économies d'échelle, comme il l'a fait dans les écrans plats. Apple, très rentable, ne cherche pas à lutter sur le nombre, mais sur l'innovation qui lui donnera les six mois d'avance nécessaires pour justifier son prix. Mais le rouleau compresseur Samsung se rapproche un peu plus à chaque génération, condamnant la pomme à toujours plus d'inventivité. Car si les bulldozers peuvent tomber en panne, il est toujours dangereux de rester sur leur route.



L'Obs a testé le nouveau fleuron du Sud-Coréen pendant une semaine.

[...] Le constat est sans appel : le Galaxy S6 Edge est meilleur que l'iPhone 6. Pour la première fois, Samsung surpasse son rival et modèle. Le Sud-Coréen réussit à proposer un smartphone haut de gamme impeccable. Le téléphone d'Apple reste évidemment un excellent appareil, mais a trouvé plus fort que lui.

Faut-il craquer ?

La question tient surtout au budget. [...]

Pour les petits budgets, Samsung comme Apple proposent des versions inférieures moins chères. Le Sud-Coréen lance son Galaxy A3 à partir de 299 euros. Chez Apple, l'iPhone 5S démarre à 609 euros et le 5C à 409 euros.

B. Manenti, [o.nouvelobs.com](http://www.nouvelobs.com), 10 avril 2015.

Questions

- Présentez la stratégie de Samsung et celle d'Apple pour dominer le marché.
- Commentez le passage souligné et expliquez pourquoi les économies d'échelle sont déterminantes pour dominer par les coûts.
- Pourquoi Samsung représente-t-il une menace pour Apple ?

Grâce à l'effet d'expérience

Déf : L'expérience est la connaissance acquise par une longue pratique qui engendre des mécanismes et des savoir-faire qui permettent de déjouer certains pièges et d'acquérir plus de dextérité.

Le Boston Consulting Group(BCG) a démontré en 1968, par « la loi de l'effet d'expérience », que le doublement de la production cumulée provoquait une réduction du coût unitaire allant de 10 à 30 % selon les secteurs. Dans le cadre d'une entreprise, l'expérience acquise, suite à l'augmentation de la production cumulée, devrait provoquer une réduction du coût unitaire de fabrication.

Cet effet d'expérience s'explique par le fait que l'entreprise arrive, en augmentant la production cumulée :

- à atteindre la taille critique pour être efficace sur son marché ;
- à augmenter les économies d'échelle qui permettent une réduction du coût unitaire grâce à une répartition des coûts fixes sur un plus grand nombre d'unités ;
- à acquérir l'habileté, la formation des salariés, les technologies, le matériel et l'organisation du travail, les plus productifs.

Avant de ravir la couronne de numéro un mondial du mobile à Nokia en 2012, le Coréen a gagné beaucoup d'argent – et de savoir-faire – au cours des deux dernières décennies en alimentant ses concurrents en composants électroniques. C'est encore le cas : Apple fait partie des principaux clients de Samsung, qui a développé la puce qui fait tourner l'iPhone 5s.

Le groupe investit des milliards d'euros chaque année dans ses usines de semi-conducteurs pour rester à la pointe de la technologie. En 2013, l'activité semi-conducteurs pesait 15 % du chiffre d'affaires et près de 20 % des bénéfices de Samsung Electronics. Premier vendeur de téléviseurs au monde, il profite aussi de son expérience dans le domaine des écrans pour équiper ses

smartphones et ceux de certains concurrents. À l'instar d'un autre Coréen, LG, il s'est inspiré de la technologie d'écrans incurvés qu'il développe pour ses propres télévisions pour la tester dans les mobiles [...]. Il est aussi le premier producteur mondial des mémoires flash qui entrent dans la composition de chaque téléphone.

Cette omniprésence dans les composants offre au géant coréen un avantage en termes de structure de coûts par rapport à ses concurrents. C'est ce qui lui permet de dégager une confortable marge opérationnelle (18 %) dans le mobile, une activité où tant de concurrents – à l'exception d'Apple – peinent à gagner de l'argent [...].

R. Gueugneau, www.lesechos.fr, 15 mai 2014.

- Comment l'expérience accumulée depuis des années par Samsung a-t-elle contribué au succès de cette stratégie ?

- pour les investissements
- composants électroniques fournis pour les concurrents

3. En optimisant l'organisation

Pour réussir à mener à bien une stratégie de domination par les coûts, il est indispensable que l'entreprise analyse l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, de façon à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Les réductions de coûts peuvent, en effet, venir de toutes les activités.

De plus, l'entreprise est plus qu'une simple juxtaposition de ressources. Elle constitue un ensemble cohérent dans lequel les différents potentiels sont interdépendants et doivent se combiner, se compléter. Optimiser le fonctionnement de l'organisation pour diminuer les coûts implique de détecter tous les domaines où l'on peut faire des économies, mais aussi de repérer les meilleures combinaisons possibles de ressources et compétences de façon à favoriser les synergies et à améliorer la rentabilité.

DOCUMENT

Dominer par les coûts en optimisant l'organisation

A quoi tient l'ascension fulgurante de Samsung, devenu numéro 1 mondial des puces mémoires en 1994, des téléviseurs en 2006 et des téléphones portables en 2012 ?

« [...] La gestion de la chaîne logistique est très efficace. Ses responsables peuvent savoir en un claquement de doigts combien de leurs téléviseurs ou de leurs téléphones se vendent à tout instant », répond Lee Myoung-woo, qui a travaillé pendant vingt-quatre ans à la direction de Samsung Electronics avant de rejoindre Sony.

[...] Il y a une culture d'entreprise très particulière, fondée sur l'engagement collectif. « Les employés sont disciplinés, motivés, prêts à tout pour remplir leur mission », atteste Lee. « Plus on monte en grade, plus on se doit d'y être dévoué [...] », témoigne l'un d'eux.

E. John, www.libération.fr

Une organisation en silos. Chez Samsung, nous travaillons en silos. Chaque division est extrêmement autonome, comme si nous avions plusieurs entreprises dans l'entreprise. Cela génère une saine concurrence en interne. [...] On ne discute pas les objectifs, or ils sont toujours très ambitieux.

Autre caractéristique : on ne va pas chercher un + 3 ou 5 %, mais toujours + 10, + 20 %. Même quand vous êtes n° 1, vous devez vraiment marquer la différence avec le n° 2.

Propos d'Agnès Van de Walle, directrice de la division IT de Samsung Electronics France, www.lenouveléconomiste.fr



Samsung, un modèle à part

[...] La principale force du Coréen réside dans son modèle, totalement intégré. Samsung est l'un des très rares acteurs de l'industrie à pouvoir concevoir un smartphone quasiment seul, sans avoir à se fournir auprès de prestataires extérieurs. Il maîtrise en effet toute la chaîne de valeur, du processeur à la mémoire en passant par les écrans. [...] Maître de la production [...]. Samsung jouit d'une grande flexibilité dans la fabrication. Il peut se permettre de multiplier les produits afin de savoir lequel sera le mieux adapté à la demande. Contrairement à Apple, qui se limite à un catalogue très restreint, la gamme du groupe coréen est extraordinairement riche. [...] Cette force de proposition lui a même permis de créer un nouveau marché, celui des « phablettes », ces terminaux à mi-chemin entre la tablette et le smartphone, sur lequel il regne en maître. [...]

Dans le marché des mobiles, tout va très vite. Il faut pouvoir prendre des décisions rapidement et savoir se remettre en cause. Malgré la taille du groupe, qui emploie environ 370 000 personnes dans 80 pays, c'est l'un de ses atouts. [...] Les décisions viennent d'en haut et sont appliquées avec rapidité et discipline. [...]

Romain Gueugneau, www.lesechos.fr, 15 mai 2014.

Questions

Identifiez les principales caractéristiques de l'organisation de Samsung qui expliquent son succès.

Montrez que le succès de la stratégie de domination par les coûts demande que l'entreprise analyse l'ensemble de sa chaîne de création de valeur, de façon à en optimiser le fonctionnement.

C. Les enjeux de la domination par les coûts

→ avantages escomptés et les limites de cette stratégie ?

CAS Samsung (suite)

DOCUMENT

Une position de leader sur le marché des mobiles

Samsung domine la galaxie mobile

Malgré la nouvelle concurrence des acteurs chinois, le géant coréen garde de sérieux atouts pour continuer à profiter de la croissance du marché des smartphones. [...] Un smartphone sur trois vendu sur la planète est en effet estampillé du logo Samsung – qui signifie « 3 étoiles » en coréen.

R. Gueugneau, www.lesechos.fr, 15 mai 2014.

L'irrésistible ascension de Samsung dans la téléphonie mobile
En unités vendues



DOCUMENT

La difficulté de maintenir l'avantage par les coûts

Les marchés les plus adaptés à une stratégie de domination par les coûts sont ceux où la concurrence se fait par les prix et où l'effet d'expérience est déterminant. Cependant, cette stratégie peut placer l'entreprise dans une situation fragile car l'avantage sur les coûts peut rapidement être remis en cause en raison, notamment :

- de la nécessité de mobiliser d'importantes ressources pour augmenter le volume de production ;
- de la nécessité de maintenir un haut niveau d'investissement pour acquérir du nouveau matériel ;
- de l'arrivée de produits de substitution remettant en cause la position de l'entreprise sur le marché ;
- de la riposte des concurrents pouvant mener à une guerre des prix.

DOCUMENT

La nécessité d'investir sans cesse pour ne pas perdre sa position

Le président Lee Kun-hee (72 ans) règne d'une main de fer sur l'empire depuis 1987 et la mort de son père, le fondateur. [...] Lee rappelle souvent que, malgré sa domination, le leader du mobile n'est pas invincible. Et qu'il doit continuer à innover et à se réinventer. Avec une trésorerie de plus de 60 milliards de dollars, Samsung a de quoi financer une nouvelle transformation.

R. Gueugneau, www.lesechos.fr, 15 mai 2014.

Même si l'on est en bonne place, tout peut basculer. Il n'y a rien de plus volatil que les parts de marché, surtout dans le monde de l'électronique. Aucune position n'est jamais acquise. Il faut donc en permanence rester sur le qui-vive.

[...] À tout moment on perd des marchés et on en gagne d'autres, mais ce qui nous rassure, c'est de savoir que l'on a bien fait l'analyse des causes de dégradation. Il faut en tirer les conclusions, ne pas refaire deux fois la même erreur. Nos patrons, ce sont nos produits. Chez Samsung, la star n'est pas un homme mais le produit, un dans chaque division. On veut stariser nos produits. [...] Cela passe par une communication qui en ce moment évolue beaucoup. Il s'agit moins de marteler sur un produit que de donner accès à beaucoup plus d'émotions, au relationnel. On ne va pas dire d'un PC qu'il absorbe des mémoires en plus, tout le monde s'en fiche ! Ce qu'il importe de savoir, c'est ce que je ressentirai quand j'aurai ce produit, si j'entretiendrais avec lui une relation spécifique.

Propos d'Agnès Van de Walle, directrice de la division IT de Samsung Electronics France, www.lenouveléconomiste.fr

→ Questions

- Quels avantages Samsung a-t-il pu retirer de sa stratégie de domination par les coûts ?
- Pour quelles raisons la domination par les coûts peut-elle être fragile ?
- Que fait Samsung pour continuer à dominer ?

II/ La stratégie de différenciation

A. Le choix d'une stratégie de différenciation

Déf : Se différencier consiste à se distinguer de ses concurrents en proposant une offre différente, mettant en avant des caractéristiques réellement appréciées des clients et pour lesquelles ils sont prêts à payer un « surpris ».

En général, ce type de stratégie est choisi par des entreprises qui ont su mettre en place des innovations techniques ou commerciales qui apportent à leur offre produits des caractères distinctifs par rapport à celles des concurrents. La différenciation donne donc un avantage concurrentiel à l'entreprise, qui sera également moins menacée par les produits de substitution.

B. Les modalités de mise en œuvre d'une stratégie de différenciation

Cette stratégie peut être menée de deux façons.

* la différenciation « à valeur ajoutée » permet de proposer un produit perçu comme unique par le consommateur. Les spécificités du produit permettent de valoriser l'offre de l'entreprise et d'échapper à la concurrence par le prix. Il sera même possible pour l'entreprise, dans certains cas, de fixer un prix plus élevé.

Les caractéristiques qui permettent de différencier l'offre peuvent être :

- *la marque* ;

| Exemples : les produits pharmaceutiques, les produits de luxe.

- *les caractéristiques techniques du produit* ;

| Exemple : une innovation technique qui confère des performances particulières.

- *les services qui accompagnent le produit* ;

| Exemples : les garanties, le SAV.

- *le conditionnement* ; // bouteille pour le parfum + packaging (emballage)

| Exemple : la mise en place d'un packaging plus pratique.

- *les actions commerciales* ;

| Exemple : la mise en avant de l'image de marque.

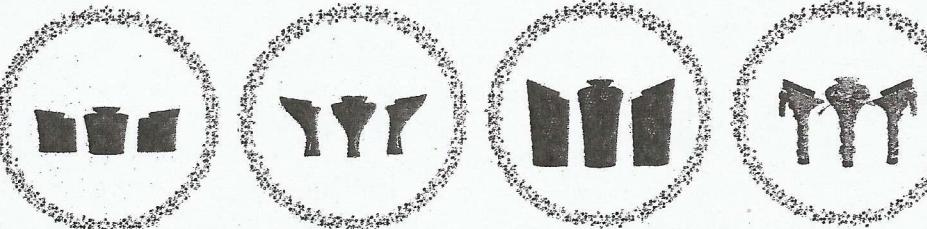
- *le circuit de distribution*.

| Exemple : la vente exclusive sur Internet.

CAS Tanya Heath

DOCUMENT

Trois talons pour une chaussure



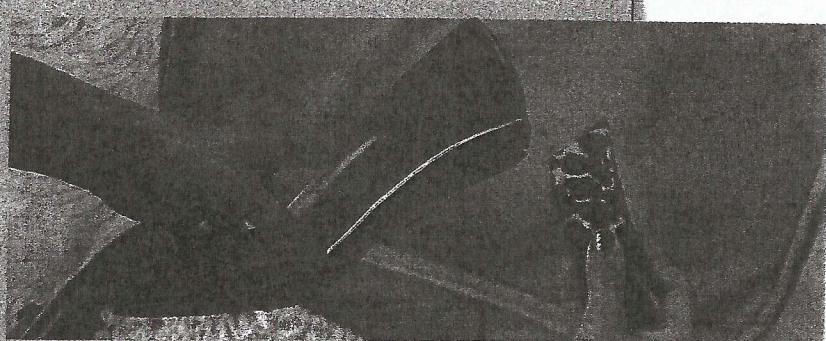
François, Denis, Christophe... : les talons des chaussures Tanya Heath portent des prénoms d'homme

Pourquoi changer de soulier quand on peut changer de talon ? Simplissime. Avec le pouce, appuyez sur un bouton pressoir pour retirer le petit talon trotteur de 4 centimètres, qui vous a servi à gambader chic durant la journée. Remplacez ce dernier par un modèle stiletto de 9 centimètres.

Tanya Heath crée une petite révolution dans le monde très conventionnel de l'escarpin, où les critères de mode supplacent généralement l'innovation technologique.

Votre concept a-t-il été difficile à développer ?

Tanya Heath : Il m'a fallu deux ans et demi de travail sur la technologie pure, puis un an et demi pour obtenir une chaussure qui ressemble à quelque chose, je ne vous parle même pas de tous les problèmes rencontrés avec la *supply chain*. 14 ingénieurs pluridisciplinaires ont été nécessaires pour arriver jusqu'au résultat final. Une équipe constituée de designers, d'experts, d'artisans bottiers et quelques-uns des meilleurs techniciens de la chaussure de France a travaillé pour concevoir une chaussure jolie et élégante quelle que soit la hauteur de son talon.



Comment envisagez-vous l'avenir de votre entreprise ?

Tanya Heath : Nous avons ouvert un bar à talons tous les samedis au sein de notre boutique parisienne. L'idée étant que les clientes puissent faire personnaliser leurs modèles en fonction de leurs envies du moment, sur le talon de leur choix. Pour l'avenir, on ne peut jamais savoir. Mon objectif est d'avoir des Tanya Heath Shops avec ce concept de bars à talons dans toutes les capitales du monde. Puis j'aimerais créer une marque plus démocratique, à des prix plus abordables mais pas forcément fabriquée en France.

O. de Louvigny, businessofeminin.com, 29 octobre 2013.

Une clientèle bien particulière

Mais qui sont donc ces dames, cibles de Tanya Heath [...] ? Les femmes en vadrouille qui exècrent les ballerines ras-du-sol. Celles qui cumulent les rôles de mère et de *working girl*, et ne peuvent passer l'intégralité de la journée haut perchées, sauf à rentrer en taxi les petons meurtris. Les *business women*, lassées de devoir enregistrer en soute leur bagage lesté de trois paires de souliers, quand leurs homologues masculins voyagent « léger », leur *trolley* en cabine [...].

En France, sa marque est distribuée dans une boutique propre rue du Dragon à Paris et dans un nombre croissant de « multi-marques » en France et à l'international. L'entrepreneuse compte développer sa technologie sous forme de *licensing* (« Tanya Heath pour... »).

M. Rey, lentreprise.lexpress.fr, 17 juillet 2012.

Les enjeux de la stratégie de la différenciation par le haut

Une boutique à Londres et une autre en Belgique présentent déjà ses créations. D'ici quelques mois, Tanya Heath investira le Mozambique et l'Angola. Le point commun entre ces deux pays ? Le pétrole, bien sûr, et la riche clientèle toujours avide de produits « *made in France* ». Autre marché prioritaire : le Canada, porte d'entrée des États-Unis.

Pour conquérir Toronto, Tanya Heath a un atout de choc : sa participation récente à *Dragon's Den*, émission de téléréalité où des entrepreneurs font la cour à des *business angels* millionnaires. Un programme qui devrait être regardé par neuf millions de téléspectateurs. « Au Canada, comme aux États-Unis, dès qu'elles ont une certaine position, les femmes doivent être tirées à quatre épingles pour aller travailler. Je pense que mon offre a donc vraiment de quoi les séduire. »

M. Rey, lentreprise.lexpress.fr.

Questions

- Par quelle caractéristique les souliers Tanya Heath essaient-ils de se différencier ?
- Quel type de marchés la stratégie de différenciation de Tanya Heath lui a-t-elle permis de toucher ?
- Commentez la première réponse de Tanya Heath. Montrez les risques et les coûts auxquels Tanya Heath a dû faire face pour mener à bien sa stratégie.

***Une seconde manière de mener une stratégie de différenciation est de se distinguer par le prix.** Il s'agit de dépouiller l'offre de ses aspects les plus coûteux de manière à adopter un positionnement *low cost* (bas prix). Dans ce cas, la différenciation joue sur la concurrence par les prix pour attirer de nouveaux clients.

CAS

TCHIP

DOCUMENT

Mettre en œuvre une stratégie de différenciation par les prix

TCHIP COIFFURE : numéro 1 de la coiffure à petits prix. Une idée toute simple : garantir à toutes les femmes l'accès à la beauté.

Avec 509 salons et grâce à son concept unique, TCHIP est l'inventeur et le leader de la coiffure à petits prix.

[...] TCHIP propose à sa clientèle 4 forfaits net, sans suppléments et sans rendez-vous.

Des salons visibles et une ambiance actuelle : les vitrines, le logo et toutes les façades des salons TCHIP sont étudiés pour attirer l'œil. Le mobilier intérieur, ergonomique, permet de travailler vite tout en garantissant la qualité des services offerts à la clientèle.

Des produits professionnels n° 1 : parce que les produits utilisés pour et par les clientes sont aussi importants que la prestation offerte, TCHIP utilise et vend exclusivement les produits L'Oréal Professionnel et Kérastase.

www.observatoiredelafanchise.fr



Questions

- Quel est l'intérêt de la différenciation par le bas ? *toucher une clientèle ayant un budget restreint*
- Qu'est-ce qui permet aux consommateurs de Tchip de percevoir l'offre de l'entreprise comme inférieure à celle des concurrents, mais avec un rapport qualité/prix attractif ?

C. Les enjeux de la différenciation

DOCUMENT

Les raisons du choix de la stratégie de différenciation par le haut

La différenciation consiste à proposer une offre de produits et/ou services ayant des caractéristiques différentes de ceux des concurrents. Il existe plusieurs formes de différenciation, notamment la différenciation par le haut (ou à valeur ajoutée) : l'offre proposée est perçue comme supérieure par le consommateur (par exemple, l'offre des marques de luxe). Grâce à cette différenciation, il sera possible de demander un supplément de prix.

Cette stratégie comporte d'importants enjeux pour

l'entreprise car elle peut accorder un monopole temporaire sur le marché tant que les concurrents ne mettent pas en place un processus d'imitation ou proposent des produits de substitution. De plus, si l'avantage produit n'est pas suffisamment apprécié par le consommateur, ils dénigrent un produit dont le prix ne leur paraîtra pas justifié. Une différenciation réussie doit donc être réelle et appréciée des clients, tout comme rentable pour l'entreprise et défendable face aux concurrents potentiels.

DOCUMENT

Les enjeux de la stratégie de différenciation par le bas

Une bonne rentabilité au prix d'une activité intense

Les chiffres TCHIP parlent d'eux-mêmes :

- Chiffre d'affaires moyen : 270 000 €/an
- Nombre de clientes : 775 clientes/mois
- 7 clientes sur 10 réalisent une prestation technique.
- 50 % des clientes réalisent une couleur.

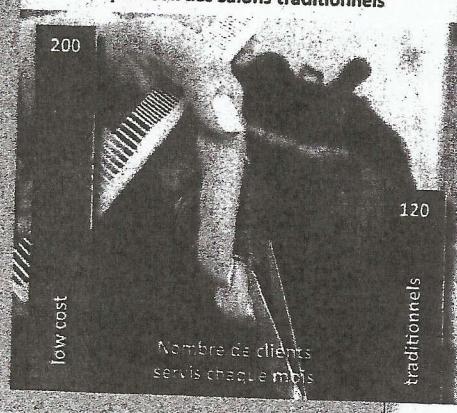
www.observatoiredelafanchise.fr

Franck François, président-directeur général TCHIP COIFFURE

« Nous sommes les instigateurs de la coiffure low cost. Les premiers à avoir créé une offre répondant à la problématique d'un service trop cher. Désormais, tout le monde veut faire du Tchip mais seul Tchip fait du Tchip, avec une rentabilité de 12,40 %. [...] La coiffure est devenue un métier nécessitant des moyens conséquents pour assurer la communication et la notoriété des marques. Notre groupe a dépensé 1,4 million d'euros en publicité l'an dernier. Nous lançons 500 sites Internet personnalisés pour chaque salon Tchip. [...] Une marque n'est reconnue qu'avec une forte notoriété et une communication permanente pour attirer de nouveaux clients. [...] Car cela reste, outre la qualité du concept, la clé de voûte de tout projet. »

www.franchise-magazine.com

Les coiffeurs low cost plus productifs que ceux des salons traditionnels



Questions

- Présentez les avantages de se différencier pour une entreprise. Quel est l'intérêt de la différenciation par le haut ? *Quelles sont les contraintes de cette stratégie ?*

III/ La stratégie de focalisation

A. Le choix d'une stratégie de focalisation

Déf : La stratégie de focalisation, présentée par M. Porter en 1980, consiste à se concentrer sur un marché très spécifique afin d'éviter la confrontation directe avec les entreprises déjà présentes sur le marché. C'est pour cela qu'elle est aussi appelée « stratégie de concentration de l'activité ».

Cette stratégie est différente des deux précédentes car elle concerne les entreprises qui proposent une offre destinée à un segment étroit du secteur. Cependant, la focalisation peut réussir grâce à une domination par les coûts ou une différenciation.

B. La mise en œuvre d'une stratégie de focalisation

Concerne 1 segment ➤ **produit ou type de clientèle** : elle consiste alors à cibler un marché étroit qui intéresse peu les concurrents et les grandes entreprises ;

➤ **zone géographique** : la focalisation sera d'autant plus pertinente que la zone géographique d'implantation a une image forte. L'entreprise peut sélectionner sa zone géographique en fonction de ses qualités esthétiques, des activités qui s'y trouvent (proximité des fournisseurs, réseau de sous-traitants, etc.), de la qualité de l'environnement, de la proximité culturelle et linguistique afin d'obtenir un ancrage territorial permettant une différenciation marquée.

Exemple : certaines zones sont associées à un univers haut de gamme, voire luxueux, comme les Champs-Élysées ou la place Vendôme à Paris. D'autres sont identifiées à une catégorie particulière de marchandises, comme la Bretagne pour les produits de la mer.

CAS

E-market Africa

DOCUMENT

La mise en œuvre d'une focalisation sur un marché et sur un type de clientèle

Pour les jeunes, créer son entreprise comme remède à la crise

Fatoumata Sidibé lance son entreprise. Elle n'a que 29 ans mais sa force de persuasion, son envie, son énergie balaiennent tout scepticisme. Sans doute sera-t-elle un succès, cette boutique en ligne de produits alimentaires africains qui livrera à domicile,



épargnant aux mères de banlieue de pénibles expéditions jusqu'au quartier Château-Rouge, à Paris. Les familles d'origine malienne et sénégalaise pourront aussi, sur ce site (E-market-africa.com), prépayer pour leurs proches restés au pays les courses effectuées dans des commerces locaux. « Ce ne sera pas de tout repos, admet Fatoumata. Mais le travail, ça paie. Je suis une meneuse, j'aime les challenges, j'ai cette soif d'être libre et utile. »

P. Krémer, www.lemonde.fr, 14 octobre 2013.

DOCUMENT

L'histoire de E-market Africa

À l'origine de ce concept, deux amies originaires du Mali et du Sénégal cherchant à solutionner les problèmes rencontrés par leurs familles, notamment :

- problèmes de déplacement et accès pénible pour faire les courses au marché de Château-Rouge ;
- commissions retenues par les sociétés de transfert d'argent trop élevées ;
- mauvaise utilisation des envois d'argent par les familles en Afrique ;
- absence d'établissements de transfert dans les villages excentrés.

E-market Africa, la première e-boutique solidaire dans son genre, répond à l'ensemble de ces maux.

Tel un hommage à nos parents, nous voulons transmettre et perpétuer les fortes valeurs de notre culture franco-africaine que sont le travail, la générosité, la solidarité et le partage.

E-market Africa est un supermarché en ligne spécialisé en produits africains permettant aux familles de faire leurs courses à distance sans se déplacer et aussi de prépayer celles de leurs proches restés au pays.

E-market Africa, c'est aussi un service de livraison à domicile en France, et une mise à disposition des denrées alimentaires en Afrique dans des boutiques locales partenaires.

En plein développement, notre idée s'appuie sur une application mobile. En raison de la diaspora africaine, et parce que la nouvelle génération est équipée principalement de téléphones mobiles et smartphones connectés à Internet, c'est au travers de ce moyen que nous toucherons le plus de monde et que nos clients en France pourront commander facilement tout en bénéficiant d'une technologie moderne à la portée de tous !



www.emarketafrika.com, 3 octobre 2013.

→ Questions

- Montrez l'intérêt et les objectifs de la focalisation pour une entreprise.
- Caractérissez la focalisation d'E-market Africa.
- Quelles sont les raisons qui ont poussé les fondatrices d'E-market Africa au choix de cette stratégie ? - *problèmes de déplacement résolus grâce à la livraison en Ile-de-France*
- Mettez en évidence ce qui explique la réussite de ce projet.

C. Les enjeux de la focalisation

CAS E-market Africa (suite)

DOCUMENT

Les avantages et les dangers de la focalisation

Les marchés de niche sont intéressants à plus d'un titre. Premier constat : les investissements y sont plus limités. L'approche d'un marché de niche, par définition étroit, permet d'identifier assez facilement le potentiel réel de l'activité. Et donc d'adapter au plus juste ses investissements. Deuxième atout : la clientèle, elle aussi restreinte, est également plus facile à connaître et donc à satisfaire de manière efficace. Les budgets consacrés à la recherche et au développement, au marketing ainsi qu'à la commercialisation peuvent être, quant à eux, optimisés. Troisième avantage : la concurrence étant moins pressante, le chef d'entreprise dispose de plus de temps pour valider son idée et planifier éventuellement des tests. Sans compter

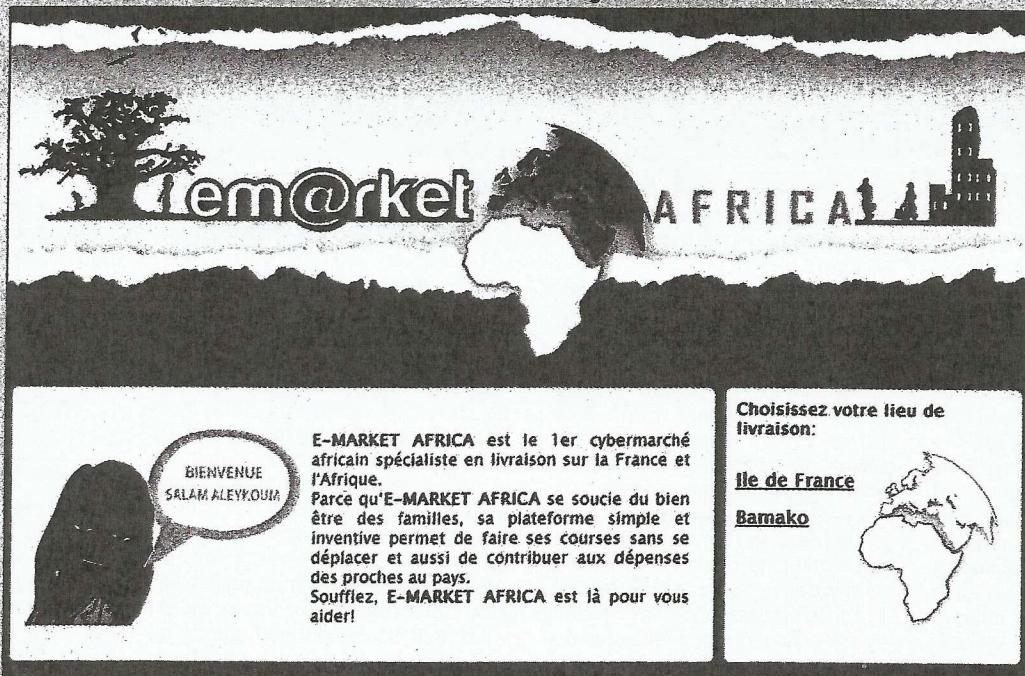
que la rareté de la concurrence a une autre conséquence : ces marchés offrent, en général, des marges généreuses. [...] Évidemment, sur un marché de niche, les volumes de ventes sont plus faibles que sur un marché généraliste. Pour autant, la niche n'implique pas la stagnation de l'entreprise. Il arrive, par exemple, que des marchés de niche soient tellement lucratifs qu'ils se développent à grande vitesse. Dans ce cas, on observe deux situations : soit l'entreprise grossit avec le marché, de même que son carnet de commandes, ce qui lui permet de rester leader sur son secteur, soit le développement et les perspectives de croissance sont tels qu'ils finissent par attirer des concurrents de taille importante.

G. Jouanne et A.-F. Rabaud, www.chefdentreprise.com

DOCUMENT

E-market Africa se développe

E-market Africa lance son cybermarché de Bamako



Mes objectifs sont de m'implanter en France et dans tous les pays africains de l'UEMOA.

www.myafricanstartup.com

Son défi, monter deux plateformes logistiques : l'une sur la France et l'autre sur l'Afrique.

www.emarketafrica.com

Spécialisée en livraison de denrées alimentaires en France depuis 2013, E-market Africa vient de lancer son cybermarché de Bamako. [...]

Dans une semaine, les Bamakois pourront passer des commandes via le site Internet www.emarketafrica.com, par appel ou payer les packs E-market Africa grâce à Orange Money. [...]

Selon David Kouma, PDG du groupe ADK et représentant de E-market Africa Bamako, il s'agit de satisfaire les clients au Mali, grâce à une logistique de qualité, fiable. Ce concept innovant a été primé lors de la cérémonie du concours national Talents des Cités 2013 qui s'est déroulée le 19 octobre 2013 au Sénat en France

A. K. Fodou, www.journaldumali.com, 29 août 2014.

→ Questions

- Montrez les avantages et les dangers d'une stratégie de focalisation sur un marché de niche.
- Montrez comment la stratégie de focalisation menée par E-market Africa lui a permis de se développer.

Low-cost plein gaz chez Air France

AÉRIEN. La volonté de la compagnie de renforcer sa filiale à bas coût Transavia inquiète syndicats et salariés qui y voient la fin des vols court et moyen courriers sous la bannière tricolore.

LE PAVILLON bleu blanc rouge d'Air France va-t-il encore flotter longtemps sur les avions qui effectuent les vols intérieurs, comme les Paris-Marseille ou les Paris-Toulouse ? La question se pose avec la montée en puissance de Transavia, sa filiale low-cost. Dotée actuellement d'une flotte de treize avions, la compagnie au logo bleu et vert va s'enrichir de six Airbus prêtés par Air France pendant un an. Parallèlement, un accord a été trouvé avec le SNPL, le principal syndicat des pilotes, pour qu'entre 20 et 40 commandants de bord et copilotes d'Air France soient détachés vers la low-cost moyennant indemnités.

Officiellement, l'objectif est d'aider Transavia à assurer son programme de vols de cet été qui s'enrichit de 17 nouvelles lignes, dont Paris-Faro (Portugal), Paris-Istanbul (Turquie) ou encore Paris-Athènes (Grèce). « Il s'agit de vols supplémentaires, insiste un porte-parole d'Air France. En aucun cas, d'un transfert de lignes vers Transavia. » Une affirmation contestée par les syndicats. « C'est complètement faux, rétorque Julien Duboz, du syndicat de pilotes Spaf. Par exemple, le Paris-Marrakech opéré avant par Air France est désormais effectué par Transavia. On met le doigt dans un engrenage dangereux. On se fait cannibaliser. »

« C'est une question de survie »

Un spécialiste du transport aérien

Même son de cloche chez les hôtesses et stewards : « La direction soutient le contraire, mais on sent qu'Air France se désengage petit à petit des vols court-courriers et moyen-courriers, estime Fatima Agoune-Schneider du SNPNC. Nous sommes d'autant plus inquiets que cette montée en charge de Transavia se fait au détriment du personnel navigant. Contrairement aux pilotes, il n'y a pas de transferts avec indemnités des hôtesses et stewards d'Air France vers Transavia. Les économies vont être faites sur notre dos. » Conclusion pour la CGT Air France : « On a compris depuis longtemps que c'est la fin des vols court-courriers et moyen-courriers opérés par une compagnie. La direction estime qu'ils sont trop chers. Il vaut mieux les confier à une low-cost. »



Air France, qui a enregistré des pertes sur son réseau court et moyen-courriers de 600 M€ en 2013, prête six avions à sa compagnie low-cost Transavia où les coûts, notamment en personnel, sont beaucoup moins élevés. (LP/Philippe Lavielle.)

Et pour cause, là où le coût unitaire au siège-kilomètre est d'environ 10,5 centimes pour Air France, il est de 5,9 centimes pour EasyJet, de 3,5 centimes pour Ryanair et 5 centimes pour Transavia. Résultat, en 2013, la compagnie nationale a enregistré des pertes sur son réseau court-courrier et moyen-courrier de l'ordre de 600 M€. « Air France ne peut pas continuer à entretenir ce réseau qui lui coûte une fortune, analyse un spécialiste du transport aérien. Toutes les grandes compagnies ont plus ou moins abandonné ce marché à une filiale low-cost où les coûts, notamment en personnels, sont beaucoup moins élevés (voir encadré). C'est une question de survie. »

En l'espace d'un an, Transavia a transporté 106 861 passagers, soit une hausse de 47 % par rapport à février 2013. Dans le même temps, EasyJet et Ryanair ont transporté 4,2 millions et 4,5 millions de passagers. « Air France est obligé d'avancer par petites touches, poursuit ce spécialiste du transport aérien. Le poids social, mais aussi politique, sur cette compagnie est important. Cela peut vite devenir explosif. » VINCENT VÉRIER

Une stratégie adoptée partout

Lufthansa avec Germanwings, British avec Vueling ou Iberia avec Iberia Express, toutes les grandes compagnies traditionnelles européennes ont fait le pari du low-cost. Pas vraiment une histoire de mode, mais plutôt une question de survie. L'arrivée, notamment, de Ryanair et d'EasyJet a contraint les anciens mastodontes de l'aérien à abandonné en grosse partie leurs vols court-courriers et moyen-courriers à une filiale low-cost. Première à dégainer, Iberia. Dès 2011, la compagnie espagnole a lancé Iberia express. Les grandes manœuvres se sont poursuivies avec British Airways et sa maison mère IAG qui se sont emparés de la low-cost catalane Vueling. Enfin, en décembre 2012, c'était au tour de la Lufthansa de présenter son projet à bas coût avec Germanwings. Les 110 destinations opérées jusque-là depuis sept aéroports allemands par Lufthansa ont été confiées à

Germanwings. Seuls les vols depuis les hubs de Munich et de Francfort ont été conservés par la compagnie traditionnelle. « Le même mouvement s'est opéré aux Etats-Unis, note un syndicaliste de la CGT Air France. Il y avait 8 à 10 grosses compagnies américaines. Il n'en reste aujourd'hui plus que quatre avec un marché intérieur réalisé par des low-cost. » A titre d'exemple, le groupe allemand s'est fixé comme objectif une flotte de 90 avions pour transporter 20 millions de passagers afin de devenir rentable dès 2015. Parallèlement, les compagnies traditionnelles ont fait le pari des vols long-courriers. « C'est le créneau le plus rentable, poursuit le cégeétiste. Toutes les compagnies font le maximum pour séduire cette clientèle haut de gamme à fort pouvoir d'achat. Air France, par exemple, a changé les sièges des classes les plus élevées. »