

Ouvrage pédagogique

# ANALYSE STRATEGIQUE EN MARKETING



Réalisé Par

SAMIA KAHIL

2023-2024

## *Dédicace*

*A la mémoire de mes parents*

*A mon mari*

*A mes quatre princesses : Fatima,  
Kawther, Rabab et Meriem*

## TABLE DE DE MATIERE

<b>TITRE .....</b>	<b>PAGE</b>
<b>Dédicace</b>	
<b>Table de matière</b>	
<b>Présentation du livre .....</b>	<b>01</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>02</b>
<b>Partie 1 : Introduction au marketing stratégique .....</b>	<b>03</b>
<b>Chapitre I/ Définition du marketing, marketing stratégique et marketing opérationnel.....</b>	<b>04</b>
<b>1/ Définition du marketing.....</b>	<b>04</b>
<b>2/ L'extension des fonctions de marketing.....</b>	<b>05</b>
<b>3/Le marketing stratégique et opérationnel.....</b>	<b>06</b>
<b>4/ Définition de la stratégie d'entreprise .....</b>	<b>08</b>
<b>Chapitre 2 : Le marché : définition, caractéristiques .....</b>	<b>10</b>
<b>I/ Définition du marché .....</b>	<b>10</b>
1-1) L'approche traditionnelle .....	10
1-2) L'approche marketing .....	10
<b>II/ Les niveaux d'analyse du marché .....</b>	<b>11</b>
2-1) L'analyse macroéconomique .....	11
2-2) L'analyse sectorielle .....	11
2-3) L'analyse microéconomique .....	12
2-4) Au niveau global.....	12
- Le marché du produit ou marché principal .....	12
- Le marché des produits substitués.....	12
- Le marché générique.....	12
2-5) Au niveau de l'entreprise .....	13
- Le marché amont .....	13
- Le marché aval.....	13
- La zone de chalandise... ..	13
2-6) Marché actuel et marché potentiel de l'entreprise .....	14
<b>III/ Les acteurs sur le marché .....</b>	<b>15</b>
<b>IV/ L'analyse du marché .....</b>	<b>17</b>

<b>Chapitre 3 : Diagnostic interne et externe</b> .....	18
<b>I/ Définition du terme « Diagnostic »</b> .....	18
<b>II/ Définition et Objectif du diagnostic interne</b> .....	19
2-1) L'analyse des ressources humains .....	20
2-2) Le diagnostic financier.....	20
2-3) Le diagnostic technique .....	21
2-4) Diagnostic technologique... ..	21
2-5) Le diagnostic de l'organisation .....	21
<b>III/ Le diagnostic externe</b> .....	22
<b>Partie 2 : Segmentation marketing et segmentation stratégique</b> .....	24
<b>Chapitre 1 : Segmentation marketing, Ciblage et positionnement</b> ... ..	25
<b>I/ Segmentation</b> .....	26
1-1) Pourquoi segmenter ?.....	26
1-2) Segmentation produits / clients .....	27
-Segmentation de l'offre .....	27
-Segmentation de la demande.....	27
1-3) Les objectifs de la segmentation.....	29
1-4) Les critères de segmentation .....	30
1-5) Les conditions d'une segmentation efficace .....	32
<b>II/ Le ciblage</b> .....	32
2-1) Définition de ciblage.....	32
2-2) Ciblage et Analyse des segments.....	33
<b>III/ Le Positionnement</b> .....	34
3-1) Définition .....	34
3-2) Les différents types de positionnement?.....	35
3-3) Le positionnement stratégique de l'entreprise .....	35
3-4) Les différentes conceptions du positionnement.....	36
<b>Chapitre 2: Analyse stratégique -métier et mission</b> .....	38
<b>I/ Définition du métier</b> .....	38
<b>II/ Différence entre métier et mission</b> .....	39
<b>III/ Lien entre stratégie et métier</b> .....	40
<b>Chapitre 3 : La segmentation stratégique</b> .....	42
<b>I/ Définition de la segmentation stratégique</b> .....	42
1-1) Les critères de la segmentation stratégique.....	43

1-2) Différences entre « segmentation marketing » et segmentation stratégique » .....	44
1-3) Objet de la segmentation stratégique .....	45
<b>III/ Définition des Domaines d'activités stratégiques .....</b>	<b>45</b>
➤ Comment identifier des Domaines d'Activité Stratégique (DAS) pertinents ? .....	47
a) Critères externes.....	47
b) Critères internes .....	47
<b>III/ des Facteurs Clés de Succès (FCS).....</b>	<b>49</b>
3-1) Définition .....	49
3-2) Qu'apporte la maîtrise des FCS d'un marché ? .....	52
<b>Partie 3 : Les outils d'analyse stratégique et les choix stratégiques .....</b>	<b>53</b>
<b>Chapitre 1 : Les modèles d'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise.....</b>	<b>54</b>
<b>I/ L'analyse concurrentiel, Quelle est son utilité ?.....</b>	<b>54</b>
<b>II/Les outils d'analyse stratégique .....</b>	<b>54</b>
1) La matrice SWOT .....	55
2) L'analyse PESTEL .....	59
3) Les 5 forces de Porter.....	60
4) La chaîne de valeur de Porter.....	62
4-1) Définition de la chaîne de valeur.....	62
4-2) Composition de la chaîne de valeur.....	63
5) Matrice du Boston Consulting Group.....	65
6) La matrice McKinsey... ..	68
<b>Chapitre 2 : les différentes stratégies d'entreprise .....</b>	<b>69</b>
<b>I/ Les différentes stratégies d'entreprise.....</b>	<b>69</b>
<b>II/ Les niveaux de la stratégie d'entreprise .....</b>	<b>70</b>
<b>1/ Les stratégies globales .....</b>	<b>71</b>
2-1) La stratégie de spécialisation .....	71
2-2) La stratégie de diversification.....	72
2-3) La stratégie d'intégration.....	72
2-4) La stratégie d'externalisation ? .....	73
<b>III/ Stratégie par Domaine d'Activité Stratégique définie Michael Porter.....</b>	<b>73</b>
<b>1/ Stratégie de domination par les coûts .....</b>	<b>74</b>
<b>2/ Stratégie de différenciation .....</b>	<b>75</b>
<b>3/ La stratégie de focalisation (ou de niche) .....</b>	<b>76</b>

<b>IV/ D'autre stratégies de Porter</b> .....	77
1) Stratégie hybride .....	77
2) Stratégie d'innovation .....	77
3) Stratégie du verrouillage.....	77
4) Stratégie de croissance .....	78
5) Stratégie de diversification .....	78
6) Stratégie de partenariat .....	78
<b>Conclusion</b> .....	80
<b>Bibliographie</b> .....	81

## Présentation du livre

L'objectif de cet ouvrage est de donner aux étudiants en sciences commerciales une illustration approfondie des outils d'analyse stratégique et concurrentiels à travers des exemples concrets, en mettant l'accent sur les spécificités du marketing stratégique et des outils d'analyse concurrentiel. C'est un support pédagogique indispensable pour réussir dans le domaine du marketing stratégique.

## Introduction

L'analyse stratégique et le marketing sont des domaines essentiels pour toute organisation cherchant à élaborer des stratégies efficaces et à atteindre ses objectifs commerciaux. Dans cet ouvrage, nous explorerons en profondeur ces concepts clés et leur application dans le contexte dynamique des affaires contemporaines. Notre ouvrage est divisé en trois parties comme suit :

### Partie 1 : Introduction au Marketing Stratégique :

La première partie de ce livre se concentrera sur les fondements du marketing stratégique. Nous examinerons les principes de base du marketing, en mettant l'accent sur la planification stratégique, la définition des objectifs et des stratégies, ainsi que l'importance de l'analyse de l'environnement concurrentiel. Nous explorerons également les tendances actuelles du marketing stratégique et leur impact sur les décisions commerciales.

### Partie 2 : Segmentation Marketing et Segmentation Stratégique

La deuxième partie abordera la segmentation marketing et stratégique. Nous étudierons les différentes méthodes de segmentation du marché, en mettant en évidence l'importance de comprendre les besoins et les comportements des clients pour mieux cibler les segments de marché pertinents. Nous discuterons également de la segmentation stratégique, en soulignant comment les entreprises peuvent utiliser cette approche pour différencier leurs offres et créer de la valeur pour leurs clients.

### Partie 3 : Les Outils d'Analyse Stratégique et les Choix Stratégiques

Enfin, la troisième partie se penchera sur les outils d'analyse stratégique et les choix stratégiques. Nous examinerons les principaux outils d'analyse utilisés par les entreprises pour évaluer leur environnement interne et externe, tels que l'analyse SWOT, l'analyse de la chaîne de valeur et l'analyse des cinq forces de Porter. Nous discuterons également des différents types de choix stratégiques auxquels les entreprises sont confrontées, tels que la diversification, la croissance et l'alliance stratégique.

En combinant théorie, études de cas et exemples concrets, cet ouvrage vise à fournir aux lecteurs une compréhension approfondie de l'analyse stratégique et du marketing, ainsi que des outils et des stratégies nécessaires pour réussir dans un environnement commercial complexe et en constante évolution.



## **PARTIE 1 : INTRODUCTION AU MARKETING STRATEGIQUE**

**Chapitre 1 : Définition du Marketing**

**Chapitre 2 : Définition Marché**

**Chapitre 3 : Diagnostic interne et externe**

## Chapitre I : Définition du marketing, marketing stratégique et marketing opérationnel

### 1/ Définition du marketing :

Le marketing est un terme d'origine américaine venant du mot « market », c'est-à-dire marché.

Selon l'Académie des sciences commerciales, le marketing « est la façon de concevoir et d'exercer l'ensemble des activités ayant pour objet la création et l'adaptation des produits et des services, la stratégie commerciale, la mise en œuvre des moyens nécessaires à l'application de cette stratégie, en fonction des besoins reconnus ou pressentis du consommateur et des structures du marché. L'application des principes du marketing implique que les décisions relatives aux activités ci-dessus prennent en considération la demande par priorité à l'offre. »<sup>1</sup>.

De multiples définitions du marketing ont été données. Pour Philip KOTLER, auteur d'un ouvrage intitulé Marketing Management, le marketing est « une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange ».<sup>2</sup>

Selon ses définitions, le concept traditionnel de marketing est basé sur trois piliers<sup>3</sup> :

- **Une orientation-clients** : la compréhension intime de leurs besoins et désirs doit être le point focal de toute action managériale.
- **L'intégration des efforts** : la coordination avec les autres fonctions dans l'entreprise permet de disséminer cette orientation-clients parmi les autres fonctions managériales (R&D, production, comptabilité, finances).
- **Un objectif de profit** : le marketing est destiné à réaliser du profit pour la firme, comme récompense de l'accent mis sur la satisfaction des clients et comme prime de risque.

<sup>1</sup> Bruno Joly (2009) : « Le marketing », De Boeck Supérieur, pages 7 à 17.

<sup>2</sup> Philip Kotler, Kevin Lane, Keller Delphine, Manceau Bernard Duboi (2010): « Marketing management », 13<sup>ème</sup> édition Pearson Education.

<sup>3</sup> Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose (2016): « Marketing stratégique et opérationnel », Chapitre 1. Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie, pages 6 à 43.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

N'importe quel vendeur organise ses affaires pour s'assurer que ses clients reçoivent ce qu'ils veulent, où ils le veulent et quand ils le veulent, et il en attend une récompense en retour. Depuis la nuit des temps, les humains s'engagent dans des échanges mutuellement gratifiants à travers le troc et le commerce. Dans des conditions de rareté généralisée, la demande tend à être évidente et basique et l'identification de marchés attractifs est aisée. Mais dans des marchés en surproduction et très compétitifs, une philosophie de gestion est nécessaire qui stipule que l'offre doit être orientée vers le marché et que le processus de production doit commencer par une identification claire du besoin.

La démarche marketing s'appuie sur l'idée que la poursuite des intérêts du client, dans un but de satisfaire ses propres intérêts, est une situation doublement gagnante parce qu'elle sert en définitive l'intérêt général.

### **2/ L'extension des fonctions de marketing**

Les entreprises ont peu à peu conscience qu'il faut partir de l'analyse des besoins du marché pour décider de ce que l'on va produire et du prix auquel on va le vendre. Les fonctions du marketing se sont ainsi étendues et se regroupent autour du marketing d'études, du marketing stratégique et du marketing opérationnel.

Le marketing s'est également étendu vers de nouveaux domaines d'activité non marchands comme les partis politiques (*marketing politique*), les organisations à but non lucratif (marketing des ONG), les musées (*marketing culturel*) et les organismes publics tels que les gouvernements et les administrations (*marketing sociétal ou social*).

La définition étroite du marketing n'est plus adaptée à ces nouveaux domaines d'application. Le terme de consommateur ou même de client est réducteur. Le marketing prend pour cible des publics très variés : les consommateurs/clients, les influenceurs, les leaders d'opinion, les prescripteurs, les acteurs de la distribution, les parties prenantes de l'entreprise, les donateurs, les citoyens,...

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Les évolutions du marketing conduisent à revoir sa définition :

- “Le marketing est le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange de produits et autres entités de valeur.”<sup>4</sup>.
- “Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.”<sup>5</sup>.
- “Le marketing est la conquête, méthodique et permanente, d'un marché rentable, impliquant la conception et la commercialisation d'un produit ou d'un service conforme aux attentes des consommateurs visés.”<sup>6</sup>.

Parmi les différents domaines du marketing notre ouvrage s'intéresse à ce que les auteurs en marketing appellent le « marketing stratégique ». Mais avant d'aborder le marketing stratégique nous verrons en premier lieu quelle est la différence entre le marketing stratégique et le marketing opérationnel.

### **3/Le marketing stratégique et opérationnel :**

La fonction marketing suppose une double approche, comme montré à la figure 1. Le terme de « marketing » (littéralement le processus de mise sur le marché) n'exprime pas bien cette dualité inhérente et insiste plus sur la composante « action » que sur la dimension « analyse » du processus.

**Le marketing stratégique<sup>7</sup>** est un processus centré sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Son rôle est de suivre l'évolution d'un marché de référence défini en termes de besoins génériques et d'identifier la diversité des besoins à rencontrer au sein de ce marché. Un produit-marché est un groupe d'acheteurs ayant un besoin bien défini. Chaque produit-marché représente une opportunité économique dont l'attractivité intrinsèque doit être

---

<sup>4</sup> Philip Kotler, Bernard Dubois (2000) : « Marketing Management », 10e Edition, p 40.

<sup>5</sup>Jacques Lendrevie et Julien Lévy, (2012):« Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing, Dunod, p10.

<sup>6</sup> Eric Vernet (1998) : « L'essentiel du marketing: marketing fondamental 2eme édition, Ed. D'Organisation, p20.

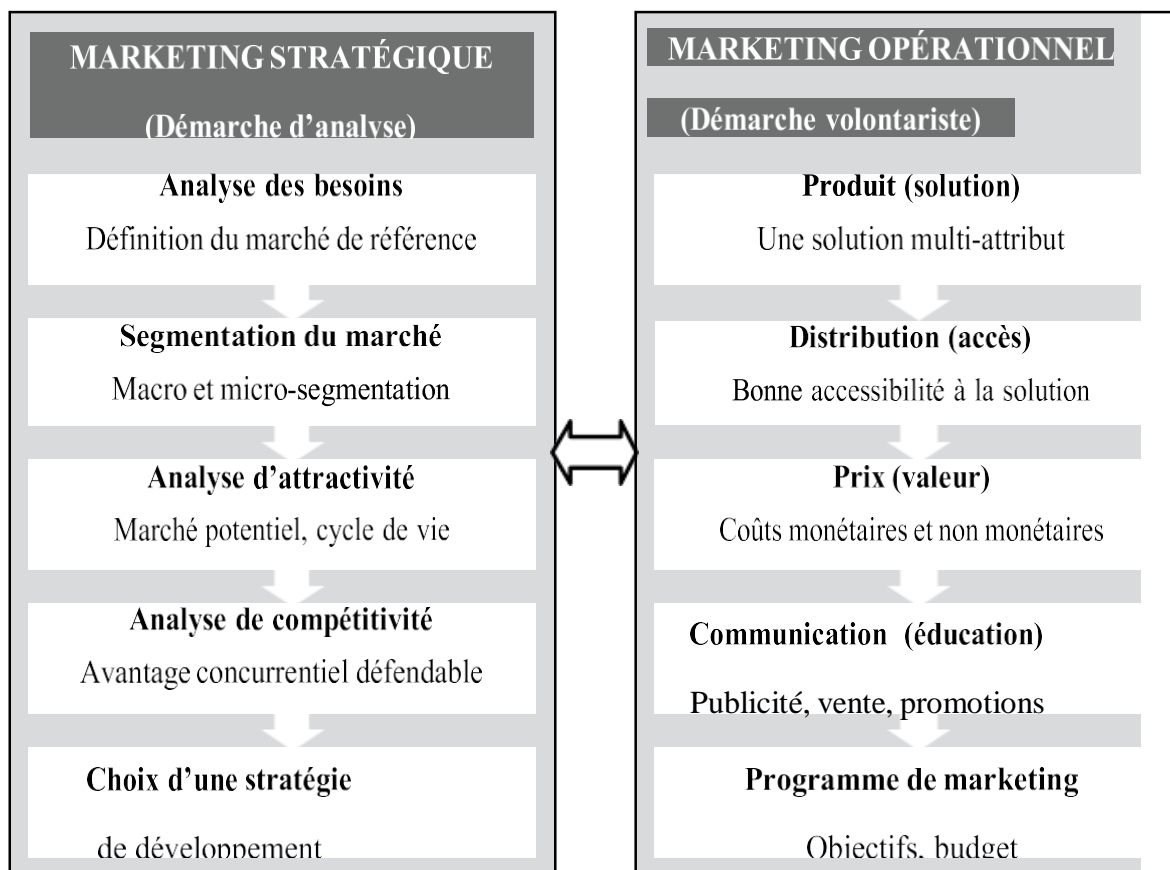
<sup>7</sup>Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose (2016) : « Marketing stratégique et opérationnel, La démarche marketing dans l'économie numérique », éd Dunod, 9eme édition, P13.

## Analyse stratégique et concurrentielle

évaluée qualitativement et quantitativement. Pour une entreprise déterminée, l'attrait d'un produit marché dépend de sa compétitivité propre, c'est-à-dire de sa capacité à rencontrer les besoins des produit-marchés mieux que la concurrence ne le fait. Cette compétitivité sera soutenable aussi longtemps que l'entreprise détient un avantage concurrentiel, soit parce qu'elle se différencie de ses rivales par une qualité distinctive défendable, soit parce qu'elle a une meilleure productivité, lui octroyant un avantage coût.

Le marketing stratégique<sup>8</sup> opère à un horizon de moyen ou long terme. Sa tâche est de définir la mission de l'entreprise, de choisir un ciblage et un positionnement, de déterminer la stratégie de développement, d'assurer un équilibre du portefeuille de produits et, éventuellement, de développer des nouveaux produits voir Figure 1.

**Figure1 : Les deux visages du marketing**



**Source :** Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose (2016) : « Marketing stratégique et opérationnel, La démarche marketing dans l'économie numérique », éd Dunod , P 14.

<sup>8</sup> Jean-Jacques Lambin, op cité.

## Analyse stratégique et concurrentielle

Le **marketing stratégique** consiste à mettre en place une **stratégie marketing** adaptée aux objectifs commerciaux de l'entreprise. Il prend donc en compte la stratégie commerciale globale lors de la **planification stratégique**.<sup>9</sup>

Il est considéré comme l'ensemble des études et des analyses effectuées pour mieux connaître la situation du marché. Les techniques utilisées lors de ces opérations font partie intégrante du **marketing stratégique**.

Le **marketing stratégique** se base sur des études pour atteindre **les objectifs** suivants :

- Garantir l'adéquation entre l'offre et la demande ;
- Renforcer le positionnement du produit ou service sur le marché et améliorer sa compétitivité;
- Accroître la rentabilité en prenant compte des attentes et des besoins des clients.

À titre d'information : la mise en place d'une **stratégie marketing** se fait en cinq étapes :

- Étude de marché ;
- Identification des cibles ;
- Positionnement de l'offre ;
- Constitution du marketing mix ou plan de marchéage ;
- Suivi et contrôle.

#### **4/ Définition de la stratégie d'entreprise :**

La notion de stratégie a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner une guerre.

Il s'agit de l'art de coordonner les forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre ou la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition. Cette notion a été extrapolée à l'entreprise. En effet, elle définit les actions à mener pour réaliser les objectifs. Ces actions devraient permettre à l'entreprise de faire face aux entreprises concurrentes. Il existe de nombreuses définitions de la stratégie dans la littérature managériale, Selon STRATEGOR « *Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines*

---

<sup>9</sup> <https://fiches-pratiques.e-marketing.fr/Thematique/marques-1332/FichePratique/A-quoi-sert-le-marketing-strategique--365380.htm>

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

*d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe. »<sup>10</sup>*

Pour DESREUMAUX « *La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise ».*<sup>11</sup>

La stratégie se définit comme « *L'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares »*<sup>12</sup>.

La stratégie d'entreprise définit des objectifs, coordonne toutes les ressources et met en place des actions afin d'atteindre ces objectifs. Et ce, dans le but de survivre à long terme sur les marchés.

Ainsi, le management stratégique va non seulement définir le concept et les objectifs, mais aussi les moyens d'y parvenir.

Il s'agit d'un nombre de décisions prises lors de la création de la société, mais également durant toute la vie de cette dernière dans le but de garder une direction claire et cohérente.

Cette direction peut bien entendu changer et évoluer avec les années. En effet, la stratégie n'a pas pour vocation de rester figée, mais d'évoluer selon le marché dans laquelle elle opère.

Par conséquent, la survie et la durabilité d'une entreprise dépendent de sa capacité à relever les défis posés par le marché, qui sera le sujet abordé dans le prochain chapitre.

---

<sup>10</sup> STRATEGOR (1997) : « Politique Générale de l'Entreprise », Dunod, Paris, page 42.

<sup>11</sup> 5 DESREUMAUX A.,(1992) : « Introduction à la gestion », Armand colin,page 52.

<sup>12</sup> DE WOOT P, (2008) : «Dictionnaire de la stratégie », édition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France.

## Chapitre 2 : Le marché : définition, caractéristiques

### I/ Définition du marché :

#### 1-1) L'approche traditionnelle

Le marché est déterminé à la fois par l'offre des entreprises et par la nature des produits proposés. Ainsi, on peut classer les marchés en fonction des produits destinés à la consommation finale et de ceux destinés aux produits intermédiaires. De plus, la durée de vie du produit peut également être un critère de distinction des marchés. Dans le cadre de ces approches classiques, on différencie également les marchés des produits de substitution de ceux des produits complémentaires.

#### 1-2) L'approche marketing

Selon Philippe. Kotler<sup>13</sup>, le marché se définit « comme l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir ». Dans un marché, les entreprises doivent composer avec divers intervenants (personnes, organisations, institutions) qui influent sur les ventes des produits et services. Ou encore Selon Jacques Lendrevie<sup>14</sup> : « Volume et/ou valeur des ventes effectives d'un produit, d'une marque ou d'une catégorie de produits au cours d'une période de référence.

<sup>13</sup> KOTLER – DUBOIS (2010), « MARKETING Management », Editions PUBLI-UNION.

<sup>14</sup> Arnaud de Baynast, Jacques Lendrevie, Julien Lévy (2021) : « Mercator, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital », 13e édition, édition Dunod, p47.



Figure n°2 : Les intervenants sur le marché.



Source: <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/etude-marche-306738.htm>.

En marketing, le terme « **marché** »<sup>15</sup> est utilisé dans deux sens différents :

1. Pour désigner le volume total des ventes d'un produit ou d'un service déterminé.
2. Pour désigner un système d'acheteurs, en relation les uns avec les autres, et dont le comportement détermine l'évolution des ventes d'un produit déterminé.

## II/ Les niveaux d'analyse du marché :

En marketing, le lien entre le produit et le marché est essentiel. Cette connexion nous permet d'identifier trois niveaux d'analyse :

**2-1 L'analyse macroéconomique** : Elle se concentre sur les facteurs économiques globaux qui impactent le marché dans son ensemble, comme le PIB, l'inflation, le taux de chômage, les politiques monétaires et fiscales, etc.

**2-2 L'analyse sectorielle** : Cette approche se focalise sur un secteur spécifique de l'économie, tel que l'industrie automobile, l'industrie pharmaceutique, le secteur technologique, etc. Elle examine les tendances, les acteurs clés, la concurrence, la réglementation et d'autres facteurs propres à ce secteur.

<sup>15</sup> Frédéric Jallat, Denis Lindon (2016): « Le marketing, Etudes, moyens d'actions, stratégies », 7ème édition Dunod, p21.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

**2-3 L'analyse microéconomique** : Cette analyse se penche sur des aspects plus spécifiques du marché, tels que la demande et l'offre, les prix, la segmentation du marché, les comportements des consommateurs, la stratégie des entreprises, etc. En combinant ces différents niveaux d'analyse, les professionnels du marketing et de la finance peuvent obtenir une vision complète et approfondie d'un marché donné.

### **2-4 Au niveau global :**

**-Le marché du produit ou marché principal** « correspond à l'ensemble des produits techniquement identiques au produit étudié et directement concurrents (un marché n'est principal que pour une entreprise qui y propose un produit. L'analyse du marché principal sert de base à l'établissement des politiques de l'entreprise : c'est dans son marché principal qu'elle va déployer les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication »<sup>16</sup>.

**-Le marché des produits substitués** La notion de substitution implique que, pour un produit donné (le produit principal), il existe divers autres produits répondant aux mêmes besoins et motivations dans des situations de consommation similaires. Ces produits substitués, bien que différents, peuvent être interchangeables à divers degrés. Par exemple, le beurre et la margarine peuvent être utilisés pour la cuisson des aliments, tout comme l'aluminium et l'acier peuvent être employés dans la fabrication de casseroles ou de canettes de boisson. Ainsi, pour un marché principal, il existe plusieurs marchés substitués. Les concurrents d'une entreprise ne se limitent donc pas aux fabricants de produits similaires, mais incluent également les producteurs de produits substitués. Il est donc crucial de surveiller ces marchés, car ils représentent à la fois une source de concurrence redoutable et une opportunité de diversification pour l'entreprise.

– **Le marché générique** englobe tous les produits qui répondent au même besoin que celui comblé par le produit du marché principal, dans des contextes de consommation similaires. Il représente ainsi la combinaison du marché principal et du marché des produits substitués. La définition par une entreprise de son marché générique revêt une importance capitale car elle la positionne dans le paysage économique. C'est à travers le marché générique que l'entreprise

---

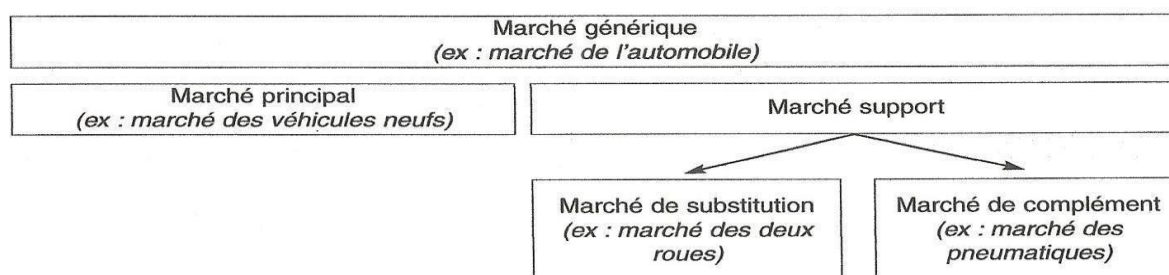
<sup>16</sup> CLAUDE MATRICON (1993): « Politiques commerciales : Les clés de la performance », Editions d'Organisation.

## Analyse stratégique et concurrentielle

élabore sa stratégie, en tenant compte de tous les produits qui sont directement ou indirectement en concurrence avec les siens.

D'autre part, le **marché support** regroupe les produits essentiels à la consommation des produits des marchés précédents.

### Exemple :



Source : <https://www.deltabut.com/documents/Synthse-du-chap-8.pdf>. consulté le 25/11/2023 à 21h:38

### 2-5 Au niveau de l'entreprise<sup>17</sup> :

- **Le marché amont** : il est composé de fournisseurs : entreprises privées, services publics. Il s'agit du processus d'approvisionnement et de production.

- **Le marché aval** : il est composé des clients (particuliers, entreprises...), mais aussi des concurrents, des distributeurs et des prescripteurs. Il s'agit du processus de commercialisation.

- **La zone de chalandise** : l'entreprise se situe dans une zone de chalandise, où se trouvent ses consommateurs réguliers ou occasionnels, plus ou moins étendue, plus ou moins riche, où elle peut se trouver en situation de monopole ou de forte concurrence.

D'une façon générale, l'approche marketing envisage le marché sous l'angle des **acheteurs actuels ou potentiels**.

<sup>17</sup> <https://www.deltabut.com/documents/Synthse-du-chap-8.pdf>. consulté le 25/11/2023 à 21h:38.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

### *2-6 Marché actuel et marché potentiel de l'entreprise*

Le **marché théorique** de la profession est obtenu lorsqu'on retire les non-consommateurs absolus de la population totale.

Les non-consommateurs absolus sont les individus qui, dans l'état actuel, ne peuvent acquérir le produit pour des raisons profondes.

Le **marché actuel** de la profession est composé du celui **actuel** de l'entreprise et du celui **actuel de la concurrence**.

A partir de son **marché actuel**, l'entreprise peut gagner la clientèle sur les non-consommateurs relatifs et sur celui *des concurrents*.

C'est le *marché potentiel de l'entreprise*.

*Ou encore,*

Les individus de la population totale qui ne consomment absolument pas le produit sont exclus du marché théorique de la profession. Ceux qui, pour des raisons fondamentales, ne peuvent pas se procurer le produit sont considérés comme des non-consommateurs absolus. Le secteur professionnel actuel est formé à la fois du marché actuel de l'entreprise et du marché actuel de la concurrence. En se basant sur son marché actuel, l'entreprise a la capacité d'attirer à la fois des clients parmi les non-consommateurs relatifs et parmi les concurrents. Cela constitue le marché potentiel de la société.

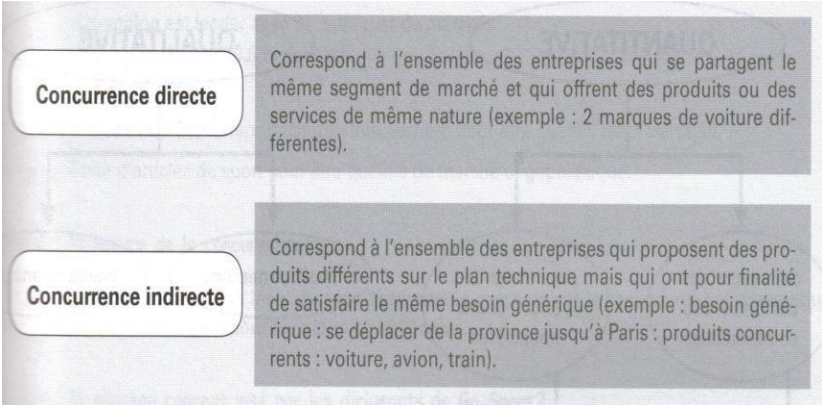
**Le marché potentiel** correspond à l'ensemble des individus susceptibles de consommer le produit concerné. Ce sont les individus pour lesquels les études confirment l'intérêt pour le produit et qui se situent dans sa zone de commercialisation. Le marché potentiel est une estimation du volume maximum (plafond) que pourraient atteindre les ventes.

### III/ Les acteurs sur le marché.

Tableau n° 1 : Les acteurs sur le marché.

Les acteurs sur le marché	Description
L'offre	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Les producteurs (les concurrents)</b> : ils présentent des caractéristiques différentes : taille, statut juridique, poids, savoir-faire, techniques de production, notoriété. Ils ont des stratégies différentes de produits, de prix, de gamme, de positionnement, de réseau de distribution.</li><li>• <b>Les vendeurs</b> : les commerciaux de l'entreprise (salariés ou indépendants) et les entreprises de distribution.</li><li>• <b>Les prescripteurs</b> : sur certains marchés, le consommateur est guidé dans son choix par des spécialistes (médecins, architectes, ingénieurs conseils...)</li><li>• <b>Les acheteurs</b>: commerciaux qui réalisent des achats pour des entreprises. Ils ne sont ni utilisateurs, ni consommateurs.</li><li>• <b>Les pouvoirs publics</b>: ils réglementent les conditions d'exercice du commerce</li></ul>

## Analyse stratégique et concurrentielle

<b>La concurrence</b>	<b>Il y a 3 niveaux de concurrence:</b>   <p><b>Concurrence directe</b> Correspond à l'ensemble des entreprises qui se partagent le même segment de marché et qui offrent des produits ou des services de même nature (exemple : 2 marques de voiture différentes).</p> <p><b>Concurrence indirecte</b> Correspond à l'ensemble des entreprises qui proposent des produits différents sur le plan technique mais qui ont pour finalité de satisfaire le même besoin générique (exemple : besoin générique : se déplacer de la province jusqu'à Paris : produits concurrents : voiture, avion, train).</p> <p><b>Concurrence générique</b> concurrence de produits, même de nature très différente, qui sont de nature à satisfaire les mêmes besoins que les produits de l'entreprise. Ex: le besoin</p>

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

	<p>de communiquer à distance peut être satisfait</p> <p>par de multiples moyens : téléphone, e-mails, SMS, réseaux sociaux...</p>
--	---

Source : <https://www.deltabut.com/documents/Synthse-du-chap-8.pdf>. consulté le 25/11/2023

## Analyse stratégique et concurrentielle

### IV/ L'analyse du marché :

Elle s'effectue à l'aide de nombreux indicateurs: Voir tableau ci-dessous.

**Tableau n°02 : Les critères de l'analyse d'un marché**

<b>Part de marché absolue</b>	<b>La part de marché absolue permet de mesurer la puissance de l'unité commerciale sur son marché.</b> <b>Part de marché en volume :</b> (ventes en volume de l'UC / ventes en volume de toutes les UC concurrentes) x 100  <b>Part de marché en valeur :</b> (ventes en valeur de l'UC / ventes en valeur de toutes les UC concurrentes) x 100
<b>Part de marché relative</b>	<b>La part de marché relative permet de mesurer la puissance de l'unité commerciale par rapport à son principal concurrent</b> (Part de marché de l'UC / part de marché du principal concurrent) x 100
<b>Coefficient d'occupation du marché</b>	<b>Ce coefficient permet de connaître la diffusion de la marque</b> Nombre d'acheteurs de la marque / nombre d'acheteur du produit sur le marché générique
<b>Taux de pénétration du produit</b>	<b>Ce taux permet de connaître la présence du produit dans la population</b> Nombre de clients actuels / nombre de clients potentiels
<b>Taux d'attraction</b>	<b>Ce taux permet de connaître l'attrait de la marque</b> % d'acheteurs de la marque de l'UC (période n+1) ayant consommé une marque concurrente (période n)
<b>Taux de fidélité</b>	<b>Ce taux permet de mesurer la propension des clients à être fidèles</b> (nombre d'acheteurs de la marque à la période n+1 / nombre d'acheteurs à la période n) x 100

**Source :** <https://www.deltabut.com/documents/Synthse-du-chap-8.pdf>. consulté le 25/11/2023

Après avoir défini ce qu'est un marché, ses différents types et son analyse, il est essentiel pour une entreprise de réaliser un diagnostic interne et externe de ses ressources, de ses forces et de ses faiblesses afin de se positionner de manière compétitive face aux acteurs déjà présents sur le marché.



## Chapitre 3 : Le diagnostic

Il s'agit de poser la question : **Pourquoi diagnostiquer ?**

Les entreprises sont constamment confrontées à un environnement externe contenant des opportunités à saisir et des menaces à éviter. Cet environnement se divise en deux domaines : le macro-environnement, englobant les aspects juridico-politiques, économiques, scientifiques et techniques, socio-culturels, et l'environnement spécifique ou micro-environnement, comprenant les acteurs directement en contact avec l'organisation, tels que les différents services internes de l'entreprise. Chaque activité doit être analysée et contextualisée dans son environnement naturel de développement.

Lorsqu'une organisation possède un portefeuille d'activités stratégiques, il est essentiel d'identifier ces activités pour les diagnostiquer et suivre leur évolution, afin de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Cela permet de maintenir un certain niveau de compétitivité par rapport à ses concurrents.

### **I/ Définition du terme « Diagnostic » :**

Le terme "diagnostic" provient du grec "diagnosticos", signifiant apte à discerner.

Selon le Larousse, le diagnostic est défini comme Identification d'une maladie d'après ses symptômes »<sup>18</sup>

Ainsi, l'origine du mot "diagnostic" est liée au domaine médical, où il consiste à effectuer un examen pour identifier un mal, un malaise ou une maladie.

Dans le contexte de l'entreprise, le diagnostic implique de mettre en lumière les points faibles et les points forts de l'organisation dans ses différentes fonctions et activités, tant au niveau interne que sur les différentes variables composant l'environnement externe.

<sup>18</sup> Larousse de poche(1998) : Dictionnaire des noms communs, des noms propres et précis de grammaire ; Librairie Larousse ; Paris, p.122.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Selon Capet, Causse et Menier « Faire un diagnostic, c'est découvrir et prendre conscience des facteurs qui influent sur l'évolution de l'entreprise, ses points forts et ses points faibles, les opportunités et les menaces. »<sup>19</sup>

Aussi, « Un diagnostic peut être engagé par les dirigeants de l'entreprise qui souhaitent cerner les performances de leur entreprise ou qui cherchent à s'assurer de la justesse de leur stratégie. Le diagnostic peut aussi être engagé par l'Etat qui souhaite connaître la situation de l'entreprise avant de prendre sa décision ou par un banquier qui une fois qu'il est sollicité pour un crédit important préfère mener un examen sur son client avant de mettre ses fonds à disposition ou encore par des acheteurs et futurs actionnaires<sup>20</sup>.

### **II/ Définition et Objectif du diagnostic interne :**

Selon DERRAY-A.LAUSEAULT (2001) : « Le diagnostic interne est comme l'évaluation de toutes les potentialités de l'entreprise, humaine, financière, technologique et organisationnelles »<sup>21</sup>.

Les entreprises doivent être capables de saisir les opportunités et de faire face aux menaces de leur environnement. Pour ce faire, elles réalisent un bilan de leurs forces et faiblesses en évaluant de manière quantitative et qualitative leurs ressources fondamentales, compétences qui constituent leur avantage concurrentiel.

L'évaluation des ressources est une démarche complexe et délicate, car il est nécessaire de comparer ces ressources à celles des concurrents. De plus, les indicateurs varient en fonction de la fonction étudiée. Par exemple, le potentiel commercial est évalué quantitativement en termes de parts de marché, de taux de couverture de la clientèle, tandis que qualitativement, il est évalué en fonction de la notoriété et de l'image de l'entreprise.

Pour réaliser un diagnostic interne, il est essentiel de procéder à une analyse approfondie des ressources, des compétences, des processus et des performances internes de l'entreprise. Cela implique d'identifier les atouts et les faiblesses de l'entreprise, de déterminer ses capacités distinctives et de mettre en évidence les domaines nécessitant des améliorations. Ce processus

---

<sup>19</sup> M. Capet, G. Causse, J. Meunier (2005) : Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise, formes et transformations de la firme», 3ème édition, Economica, Paris.

<sup>20</sup> Lasary (2007) ; « Diagnostic et redressement d'entreprise » ; Dar ElOthmania ; Alger.

<sup>21</sup> DERRAY-A.LAUSEAULT A, (2001) : « Analyse stratégique », ELLIPES, p8.

## Analyse stratégique et concurrentielle

permet de mieux comprendre les leviers internes sur lesquels l'entreprise peut agir pour atteindre ses objectifs stratégiques.

### **2-1) L'analyse des ressources humains :**

Il est essentiel d'évaluer le capital humain d'une entreprise, constitué de l'ensemble des individus qui y travaillent. Un diagnostic des ressources humaines implique d'analyser les compétences et le niveau de qualification de ces employés. Cette analyse peut être menée de différentes manières :

- Sur le plan quantitatif : en examinant le nombre de collaborateurs, la structure de l'effectif, leur âge, leurs qualifications, et les postes occupés.
- Sur le plan qualitatif : en évaluant les compétences des employés, leur engagement, leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, le climat social, les méthodes d'organisation du travail et de rémunération.

Dans un environnement concurrentiel, la viabilité de l'entreprise repose sur la qualité de son personnel, son professionnalisme, son engagement, son aptitude à s'adapter aux évolutions du marché et sa capacité à répondre aux changements.

### **2-2) Le diagnostic financier :**

Il est essentiel pour l'entreprise de disposer de ressources financières afin de mettre en œuvre sa stratégie. Le diagnostic financier permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à répondre à la demande de son marché.

Pour renforcer sa compétitivité, l'entreprise doit réaliser des investissements stratégiques, notamment dans les domaines suivants :

- Investissements incorporels : comprenant les dépenses liées à la recherche et développement, les études de marché, la formation du personnel, le développement de nouveaux produits, etc.
- Investissements financiers: incluant les prises de participation dans d'autres entreprises, par exemple.

## Analyse stratégique et concurrentielle

- Investissements corporels: englobant l'acquisition de nouveaux équipements et matériels.

Ces investissements stratégiques sont essentiels pour assurer la croissance et la compétitivité de l'entreprise sur son marché.

### **2-3) Le diagnostic technique :**

L'entreprise doit également évaluer sa capacité de production, la qualité de ses produits, les délais de production, la technologie utilisée ainsi que l'état des équipements, les coûts de production et leur répartition, le recours à la sous-traitance, et la flexibilité des équipements.

Pour réaliser un diagnostic complet de cette fonction, il est nécessaire d'analyser en détail les points forts et les points faibles de différents aspects tels que les avancées technologiques, les innovations de procédé, les innovations de produit, le nombre de brevets déposés, les investissements en capacité de production, les investissements en Recherche et Développement, etc.

### **2-4) Diagnostic technologique :**

La compétence technologique est essentielle pour toute entreprise, car elle lui permet de se démarquer parmi ses concurrents du même secteur. De plus, l'évaluation de la position technologique d'une entreprise repose sur sa capacité à accéder aux technologies fondamentales, à intégrer les technologies de pointe, à maîtriser les technologies clés et enfin, à surveiller les technologies émergentes.

En fin de compte, disposer d'un dispositif technologique approprié est crucial pour la mise en œuvre de toute stratégie efficace.

### **2-5) Le diagnostic de l'organisation :**

Pour mettre en œuvre sa stratégie, l'entreprise doit également organiser ses services de manière efficace. Le diagnostic organisationnel vise à vérifier l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et son organisation. Il permet de s'assurer que la structure hiérarchique, les processus de fonctionnement et de décision, ainsi que le système d'information respectent les règles établies.

## Analyse stratégique et concurrentielle

**\*Les critères :** ils sont nombreux, parmi lesquels on a :

- La structure et la segmentation stratégique : les entreprises spécialisées dans une seule catégorie de produits optent généralement pour une structure fonctionnelle, tandis que celles offrant une large gamme de produits adoptent une structure divisionnelle ou par produits, formant des centres de profit distincts. Les entreprises opérant à l'international privilégient souvent une structure régionale pour s'adapter aux spécificités de chaque marché.
  
- Le style de management : les différences de style de management peuvent influencer la démarche stratégique. Les capacités des dirigeants à communiquer avant, pendant et après la prise de décision stratégique impactent l'efficacité de l'organisation. Les divergences d'intérêt et les domaines d'expertise des dirigeants jouent un rôle dans la qualité des choix stratégiques.

De plus, la capacité culturelle de l'organisation à assimiler les changements est cruciale dans le diagnostic stratégique notamment sur :

- Le nombre de niveaux hiérarchiques
- La pertinence du système d'information
- La coordination transversale
- La répartition du pouvoir.

### **III/ Le diagnostic externe :**

Pourquoi est-il important de réaliser un diagnostic externe ? La réussite d'une entreprise est largement déterminée par son contexte externe et son environnement global. C'est pourquoi il est crucial de les analyser attentivement. Le diagnostic stratégique externe est un outil essentiel pour aider à la prise de décision. Pour être efficace, il doit conduire à des recommandations et à un plan d'actions concret.

Le diagnostic externe concerne une analyse de l'environnement dans lequel une entreprise évolue, car cet environnement n'est jamais neutre. Il est composé à la fois d'opportunités et de menaces qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise. Une organisation ne peut pas agir de manière isolée, elle fait partie d'un environnement avec lequel elle doit interagir et se positionner afin de se démarquer de la concurrence et de favoriser sa croissance. L'enjeu principal réside dans cette capacité d'adaptation et de différenciation. En

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

analysant de manière stratégique les divers facteurs externes, qui permettront à l'entreprise de construire une performance solide et pérenne.

L'environnement extérieur de l'entreprise comporte l'analyse du macro-environnement (facteurs économiques, politiques, technologiques et socioculturels) ainsi que du micro-environnement (clients, fournisseurs, canaux de distribution, concurrence).

Ce diagnostic alimente généralement une matrice SWOT, un outil d'analyse permettant d'avoir une vision globale à la fois du diagnostic externe et du diagnostic interne. Il répertorie les menaces et les opportunités de l'environnement externe, ainsi que les forces et les faiblesses de l'entreprise (environnement interne). Cet outil d'analyse sera traité en détail dans les prochains chapitres.

Une fois l'entreprise a réalisé un diagnostic interne et externe, elle sera en mesure de prendre des décisions concernant la segmentation de son marché (segmentation marketing) et la segmentation de ses activités (segmentation stratégique), ainsi que de choisir sa cible et un positionnement qui lui permettra de se démarquer de la concurrence. Dans le prochain chapitre, nous aborderons la segmentation, le ciblage et le positionnement.

## **PARTIE 2: SEGMENTATION MARKETING ET SEGMENTATION STRATEGIQUE**

**Chapitre 1 : Segmentation marketing, Ciblage et Positionnement**

**Chapitre 2: Analyse stratégique – métier et mission-**

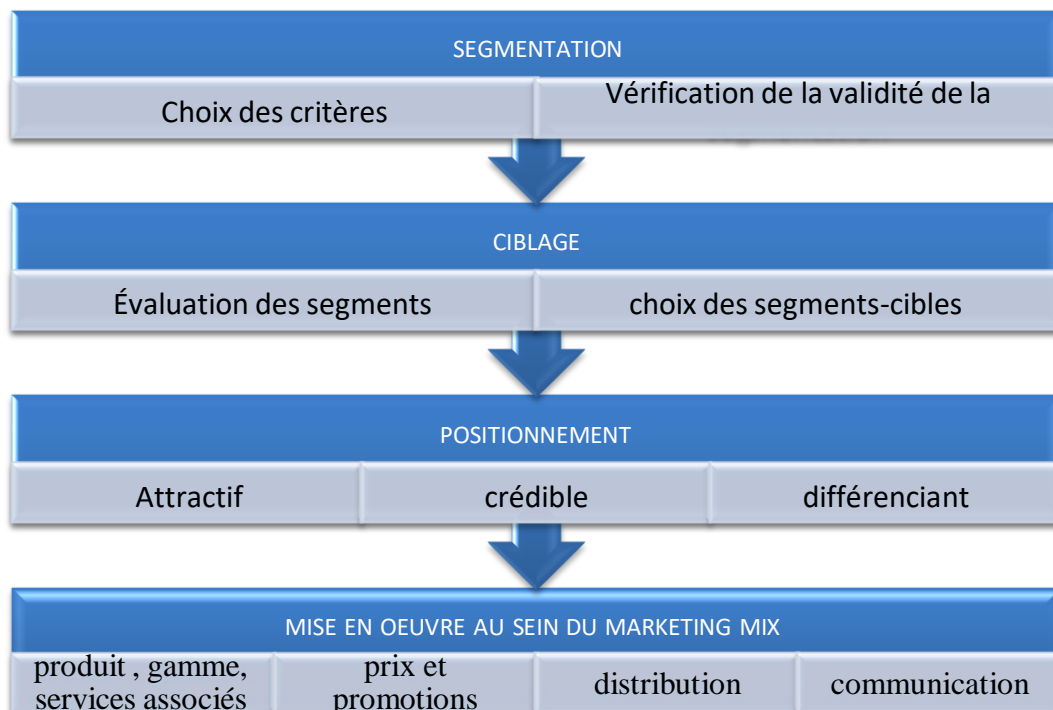
**Chapitre 3 : segmentation stratégique -Les DAS-**

## Chapitre 1 : Segmentation Marketing, Ciblage et Positionnement

La stratégie marketing repose sur trois piliers essentiels : la segmentation, le ciblage et le positionnement. Elle vise à répondre à deux objectifs principaux : garantir la rentabilité à court, moyen et long terme en comprenant en profondeur la taille, la structure et le comportement du marché cible, et définir le positionnement à long terme de la marque.

Autrement dit, la segmentation, le ciblage et le positionnement, regroupés sous l'acronyme STP (*STP* dérivé de l'anglais *Segmentation, Targeting, Positioning*), sont les étapes clés pour définir des orientations stratégiques qui orienteront les actions concrètes du plan marketing. Cette stratégie marketing agit comme un guide pour la mise en place du marketing-mix.

**Figure n°3 : La démarche STP et le marketing mix**



**Source :** Marie-Laure Mourre : « La stratégie marketing », édition HAL, open sciences, p 6.



## I/ SEGMENTATION

### 1-1) Pourquoi segmenter ?

La segmentation du marché, première étape cruciale de la stratégie marketing, consiste à diviser le marché en groupes de consommateurs présentant des caractéristiques similaires. Mais pourquoi cette segmentation est-elle nécessaire et comment s'opère-t-elle concrètement ?

Selon Philip Kotler : « la première tâche des spécialistes de marketing est de diviser le marché en plusieurs parties »<sup>22</sup>.

La segmentation des marchés vise à mieux répondre aux besoins spécifiques de chaque segment de clients. En remontant aux origines de cette pratique, on peut comprendre ses principes et ses objectifs. Reconnaître l'hétérogénéité d'un marché n'est pas évident. Par exemple, lorsque la demande dépasse l'offre, comme au début du XX<sup>ème</sup> siècle avec la Ford T noire, les entreprises sont tentées de privilégier la production de masse pour réduire les coûts, réaliser des économies d'échelle et imposer massivement le produit sur le marché.

Un autre exemple, dans un marché segmenté par tranche d'âge des consommateurs, les adolescents sont regroupés dans un segment en raison de leur tranche d'âge commune. En revanche, les seniors et les enfants sont classés dans des segments distincts en raison de leurs tranches d'âge différentes.

Dans une époque dominée par la massification, certaines innovations étaient fondées sur le principe selon lequel l'offre pouvait susciter la demande, comme le montre le lancement du Walkman ou du lecteur DVD à leurs débuts. Cependant, il est vite devenu évident que les attentes des consommateurs étaient variées, marquant ainsi le début de l'ère de la segmentation. Face à la diversité des attentes des consommateurs, il n'est pas possible de les satisfaire de manière individuelle. Ainsi, pour regrouper les consommateurs ayant des attentes similaires, il est essentiel de diviser le marché en segments et de proposer à chaque groupe un produit adapté à ses besoins. Lorsque les segments ciblés deviennent de plus en plus spécifiques, cela conduit à la création d'une large gamme de produits, comme l'exemple de Renault qui a introduit 30 000 versions de la Clio. Ce niveau très précis de segmentation est appelé la micro-segmentation.

---

<sup>22</sup> Kotler, P (2003).: "Marketing Management", Prentice Hall, 11th Edition.

## Analyse stratégique et concurrentielle

Grâce aux progrès des systèmes d'information et à la richesse des bases de données clients, les entreprises ont la possibilité de personnaliser leur offre de manière individuelle en adaptant chaque élément du mix en fonction des caractéristiques de chaque client. Cela marque l'avènement de l'ère du marketing one-to-one, également connu sous le nom de marketing relationnel. Les programmes de fidélité des grandes enseignes de distribution, comme Intermarché ou Carrefour, permettent à ces enseignes de comprendre les préférences des clients et de leur proposer des offres promotionnelles ciblées en fonction de leurs goûts lors de leurs achats. Toutes les stratégies de marketing direct s'inscrivent dans cette approche personnalisée.

### **Exemple :**

General Motors a structuré sa gamme de véhicules en cinq modèles, allant du plus luxueux au plus basique, tels que les emblématiques Buick et Cadillac de l'époque, en prenant en compte la diversité des revenus des acheteurs. Cette approche visait à répondre aux besoins spécifiques de chaque segment de clients en fonction de leurs capacités financières.

La segmentation des marchés repose sur deux caractéristiques fondamentales :

- L'homogénéité au sein de chaque segment : les individus appartenant à un même segment partagent des caractéristiques similaires sur le critère de segmentation choisi.
- L'hétérogénéité entre les segments : les individus des différents segments se distinguent les uns des autres en fonction de ce critère de segmentation spécifique.

### **1-2) Segmentation produits / clients :**

#### **1-2-1) Segmentation de l'offre :**

Analyse de l'**offre** du marché = Segmentation produits / circuits de distribution.

Permet de décrire l'univers concurrentiel des offres. Elle est fonction des caractéristiques physiques des produits et de leur degré de substituabilité.

#### **1-2-2) Segmentation de la demande :**

Analyse de la demande du marché = **Segmentation clients**.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Il est essentiel de bien distinguer les deux notions suivantes :

- **La Segmentation des produits** : elle repose sur l'analyse de l'offre du marché. Par offre du

marché, on entend le marché principal, et les marchés substitués et complémentaires qui se définissent en fonction des caractéristiques des produits et de leur degré de substituabilité. Autrement dit, il s'agit d'effectuer l'analyse de l'offre, englobant le marché.

Il est donc nécessaire d'avoir une vision large du macro et micro environnement de l'entreprise pour anticiper les tendances de marché. Les données de panels adoptent cette analyse du marché.

- **La segmentation des clients**, qui constitue le premier pilier de la stratégie marketing incluant segmentation, ciblage et positionnement. Cette approche prend en considération les motivations, les attentes et les comportements des clients. Elle est essentielle au marketing et est rarement alignée avec la segmentation de l'offre. Dans cette discussion, nous nous concentrons exclusivement sur la segmentation des clients.

### Remarque :

Les attentes des consommateurs peuvent être visualisées à l'aide de graphiques à deux axes, où chaque axe représente le niveau d'attente des consommateurs sur un critère clé (comme le prix, la qualité, la modernité). Dans ce contexte, les attentes des consommateurs sur les marchés peuvent théoriquement être catégorisées de trois façons distinctes :

**-Les attentes groupées** : tous les consommateurs partagent les mêmes attentes à l'égard du produit. Un exemple en est donné par les consommateurs des années 1920 envers les automobiles : la demande était orientée vers des voitures fonctionnelles à un prix abordable (comme la célèbre Ford T noire). Cette homogénéité des attentes se retrouve encore aujourd'hui dans le domaine des nouvelles technologies, où les consommateurs initiaux de téléphones portables recherchaient principalement un appareil permettant de téléphoner en dehors du domicile, avec un bon rapport qualité-prix.

**-Les attentes différenciées** : les attentes des consommateurs se diversifient au fil du temps. Un exemple illustratif concerne l'évolution des attentes des consommateurs vis-à-vis des téléphones portables. Initialement axées sur la fonction téléphonique de base, ces attentes se

## Analyse stratégique et concurrentielle

sont élargies pour inclure des fonctionnalités telles que la photographie, la lecture de musique, l'envoi de SMS, un design moderne, etc. Cette diversification des attentes est représentée dans le schéma ci-dessous.

**-Les attentes diffusées** : les attentes des consommateurs se répartissent sur une gamme variée de critères, sans une forte concentration sur un seul aspect. Cette dispersion des attentes peut nécessiter des stratégies de segmentation plus complexes pour répondre efficacement à la demande du marché.

C'est la vision du marché qu'a adopté Renault dans les années 1990 lors du lancement de la Clio (en proposant de nombreuses déclinaisons pour répondre au maximum aux attentes de chacun). Cela devient aujourd'hui le cas sur le marché des téléphones portables : les attentes étant devenues si complexes, les opérateurs proposent une offre très flexible par un système d'options. C'est le cas pour de nombreux services : prêts bancaires, contrat d'assurance, etc.

**-Les attentes segmentées** représentent un scénario optimal où certains groupes de consommateurs partagent des attentes similaires à l'égard d'un produit donné.

Dans ce cas, un groupe de consommateurs accorde peu d'importance au prix et recherche un produit de qualité supérieure, tandis qu'un autre groupe privilégie des produits très abordables même au détriment de la qualité. Face à ces attentes divergentes, l'entreprise peut opter pour une approche différenciée en proposant des offres spécifiques pour chaque groupe, à l'instar de la stratégie adoptée par General Motors dans les années 1920. Alternativement, elle peut choisir de cibler un groupe de consommateurs jugé le plus attrayant, comme le fait actuellement Smart en répondant aux attentes d'un segment spécifique de consommateurs recherchant une voiture compacte, adaptée à la ville et élégante.

### **1-3) Les objectifs de la segmentation :**

La segmentation des marchés permet à l'entreprise de :

**- Comprendre et décrire les marchés** : Les segments de marché n'ont pas tous le même poids dans le marché global de la catégorie de produits et ils peuvent avoir des évolutions différentes...

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

- **Faciliter la conception et le développement de produits nouveaux.**

- **Faciliter les décisions tactiques :** Certains segments de clientèle sont plus sensibles à des variables du mix que d'autres, comme par exemple au prix ou aux promotions...

### **Exemple :**

Les attentes étant différentes d'un segment de marché à l'autre, il est judicieux de développer des produits nouveaux pour un segment donné :

- Sur le marché des automobiles, Peugeot décline des automobiles luxueuses et sophistiquées (la 607) pour une clientèle aisée plus âgée soucieuse de son confort et des petites voitures plus basiques et fonctionnelles pour une clientèle plus jeune et moins aisée (106, 206, 306).

- Le segment de marché de la 607 est plus sensible aux équipements liés au confort qu'au prix, alors que le segment de marché de la 106 sera plus sensible à une offre prix intéressante.

### **I-4) Les critères de segmentation :**

Il existe deux types de critères de segmentation :

#### **1-4-1 Les variables descriptives :**

- les critères géographiques
- les variables démographiques
- la CSP
- la situation de famille.

#### **1-4-2 Les variables d'attitude et comportementales :**

- les occasions d'usage
- le taux d'utilisation et les quantités consommées
- les habitudes de consommation
- les bénéfices ou avantages recherchés
- les styles de vie.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

### Exemple :

- ✓ **Les critères géographiques :** L'huile d'olive est plus couramment utilisée dans le sud de la France que dans les autres régions de France. On va donc adapter la taille du conditionnement et les promotions en fonction de la zone d'achat.
- ✓ **Les variables démographiques :** Le revenu permet de segmenter le marché de l'automobile ou encore celui du tourisme. L'âge explique des comportements de consommation différents en matière de voyage. Le niveau d'instruction permet de regrouper de manière homogène les attentes des consommateurs en matière de livres.
- ✓ **La CSP :** Le marché de la presse spécialisée peut être segmenté selon la catégorie socio-professionnelle des lecteurs. Par exemple, le quotidien L'Equipe est essentiellement acheté par des cadres et cadres supérieurs.
- ✓ **La situation de famille :** Les céréales sont consommées par des familles avec enfants; les plats cuisinés surgelés le sont plutôt par des célibataires, qui plus est citadins.
- ✓ **Les occasions d'usage :** Les consommateurs n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis des restaurants en fonction de l'occasion de leur visite : déjeuner d'affaires, déjeuner rapide, soirée entre amis, dîner gastronomique...
- ✓ **Le taux d'utilisation et les quantités consommées :** les opérateurs de téléphonie mobiles proposent des abonnements différents en fonction du niveau de consommation : prix, facture, plafond de consommation.
- ✓ **Les habitudes de consommation :** Les mousses à raser ne visent pas la même clientèle selon que le rasage est électrique ou manuel. Il en est de même pour la lessive selon que le linge est lavé à la main ou en machine.
- ✓ **Les bénéfices ou avantages recherchés :** Le marché des produits laitiers peut être découpé selon les bénéfices recherchés par les consommateurs : plaisir, santé, ...
- ✓ **Les styles de vie :** Ce type de segmentation est également dite psycho-graphique : on peut identifier ainsi des typologies de consommateurs selon leur « style de vie ».

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Par exemple sur le marché du cinéma on pourra distinguer les « nostalgiques » qui aiment les films de guerre et les films d'époque. On trouvera aussi les amateurs d'actions (films violents, arts martiaux pour un public plutôt jeune et masculin).

### 1-5) Les conditions d'une segmentation efficace :

Une segmentation efficace du marché repose sur plusieurs conditions :

- **Pertinence du choix des critères :** Les individus se distinguent dans leurs attentes à l'égard du produit selon le critère de segmentation retenu, qui est donc discriminant.
- **Possibilité de mesure de la taille des segments.**
- **Accessibilité des segments :** Il faut que l'on puisse atteindre la cible de marché.
- **Rentabilité des segments :** Les segments visés doivent regrouper suffisamment d'individus pour que le marché soit rentable. Il est donc impératif de connaître la taille du marché potentiel pour estimer les ventes potentielles (donc la part de marché espérée).
- **Faisabilité pour l'entreprise :** Pourra-t-on mettre en place une politique marketing différenciée, et donc des actions marketing différentes selon les segments définis? Par exemple, on peut privilégier tel ou tel segment, proposer des promotions adaptées à tel ou tel, avoir des campagnes de publicité adaptées.

## II/ LE CIBLAGE :

### 2-1) Définition de ciblage :

Lorsqu'une entreprise cible un marché, elle analyse les divers segments de ce marché pour déterminer sur lesquels elle concentrera ses efforts. Il est essentiel de définir le profil de la clientèle principale, également appelée le "cœur de cible". Parfois, il peut être nécessaire de distinguer deux cibles distinctes lorsque l'acte d'achat est influencé par un prescripteur. Par exemple, il peut être pertinent de différencier la cible des enfants de celle de leurs parents, ou encore celle des libraires de celle des lecteurs, afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes de chaque groupe.

« Le ciblage est un choix stratégique consistant à déterminer le ou les segments de clients que l'on cherche à influencer, conquérir ou fidéliser par sa politique et ses actions marketing. Les cibles marketing peuvent être diverses : outre les clients à proprement dit, on peut cibler des prospects, des influenceurs, des distributeurs, etc »<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Baynast, Lendrevie, Levy (2021): « MERCATOR, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital », 13E ÉD., Dunod.

### 2-2) Ciblage et Analyse des segments :

Après avoir analysé la diversité des besoins sur le marché cible à travers la segmentation, les évaluations de l'attrait des différents segments et de la compétitivité de l'entreprise dans chacun d'eux permettront aux responsables marketing de déterminer le ciblage et le positionnement de leurs produits. Le choix du ciblage dépendra, entre autres, des objectifs de l'entreprise, de sa capacité à développer plusieurs produits et du degré de variation des demandes sur les marchés. Le positionnement prendra en considération principalement l'attrait de chaque segment identifié, la position actuelle des concurrents, le niveau de concurrence ainsi que la capacité concurrentielle de l'entreprise à rivaliser dans chaque segment. Une fois le ou les segments cibles sélectionnés, l'entreprise devra également décider du positionnement à adopter dans chaque segment. Cette décision revêt une importance cruciale car elle guidera l'élaboration du programme marketing. Le positionnement définit la façon dont la marque ou l'entreprise souhaite être perçue par les acheteurs cibles et comment elle entend se distinguer des marques ou entreprises concurrentes.

#### **\*principaux facteurs**

En effet, le ciblage repose sur une analyse des segments de marché, prenant en compte deux principaux facteurs :

- Les ressources disponibles de l'entreprise
- Les objectifs de l'entreprise

L'évaluation des segments se fait en se basant sur les critères suivants :

- **Attractivité** : Est-ce que le segment est de taille suffisante ? Est-il en croissance ou en déclin ? Est-il susceptible de générer une rentabilité satisfaisante pour notre entreprise ?

- **Intensité de la concurrence** : Quels sont les concurrents présents sur ce segment ?

Leur nombre et leurs capacités doivent être pris en compte.

- **Influence des distributeurs** : Quel est le pouvoir des distributeurs dans ce marché ?

Ont-ils une influence significative sur les industriels ?

- **Influence des fournisseurs** : La présence des fournisseurs est-elle limitée ? Peuvent-ils être facilement remplacés ? Leur rôle est-il crucial pour garantir la qualité du produit ?

- **Niveau du coût d'entrée** : Le niveau des investissements nécessaires pour pénétrer un marché peut varier, incluant des coûts liés à la production, à la distribution, aux études de marché, ou encore aux campagnes de communication.



## Analyse stratégique et concurrentielle

Idéalement, un segment de marché souhaitable serait caractérisé par une importante clientèle, une croissance soutenue, une rentabilité élevée (avec des prix de marché élevés et des coûts de production et de commercialisation réduits), une concurrence limitée et peu influente, ainsi qu'une pluralité de distributeurs et de fournisseurs en concurrence, avec des coûts d'entrée minimales. Cependant, une telle situation idéale est rarement rencontrée. Les entreprises doivent donc faire des compromis en évaluant ces diverses caractéristiques.

Par exemple, une entreprise pourrait choisir d'opérer dans un segment de marché plus restreint mais moins concurrentiel. À l'inverse, elle pourrait cibler un segment avec une forte concurrence existante, mais offrant un potentiel de rentabilité élevé en raison de sa croissance soutenue et de la présence de nombreux distributeurs commercialisant le produit.

### **III/ LE POSITIONNEMENT :**

Une fois l'étape de l'analyse de la diversité des besoins sur le marché cible par le biais de la segmentation est franchie, les décideurs marketing pourront choisir un ciblage et un positionnement pour leurs produits en prenant en compte l'attractivité des segments identifiés, la position des concurrents, l'intensité de la concurrence et la capacité de l'entreprise à rivaliser sur chacun d'eux, ce qui guidera l'élaboration du programme marketing.

Le positionnement définit donc, la manière dont la marque ou l'entreprise souhaite être perçue par les acheteurs cibles et comment elle souhaite se différencier de ses concurrents.

Le positionnement se définit de la façon suivante :

#### **3-1) Définition :**

Le terme "Positionnement" a été inventé en 1969 par Al Ries et Jack Trout dans l'article "Le positionnement est un jeu auquel les gens jouent dans le marché actuel de l'imitation"<sup>24</sup> publié dans le magazine *Industrial*<sup>25</sup> *Marketing*. Il a ensuite été développé dans leur premier livre révolutionnaire, "Positioning: The Battle for Your Mind".

Le positionnement est quelque chose (une perception) qui se produit dans l'esprit du marché cible. C'est la perception globale que le marché a d'une entreprise, d'un produit ou d'un service particulier par rapport à leurs perceptions des concurrents dans la même catégorie. Cela ne se

<sup>24</sup> Ries, A. and Trout, J. (1981): "*Positioning, The battle for your mind*", Warner Books – McGraw-Hill Inc., New York.

<sup>25</sup> Trout, J., (1969): "Positioning" is a game people play in today's me-too market place", *Industrial Marketing*, Vol.54, No.6, pp.51-55.

## Analyse stratégique et concurrentielle

produira que si la direction de l'entreprise est proactive, réactive ou passive par rapport au processus continu d'évolution d'un positionnement. Cependant, une entreprise peut influencer positivement les perceptions à travers des actions stratégiques éclairées.

« Le positionnement est l'acte de conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner, dans l'esprit de l'acheteur, une place appréciée et différente de celle occupée par la concurrence » (Ries et Trout, 1981)<sup>26</sup>.

### **3-2) Les différents types de positionnement <sup>27</sup>?**

Il existe **3 types de positionnement** :

- Le positionnement sur les avantages du produit ;
- Le positionnement sur la qualité des produits ;
- Le positionnement sur les applications des produits ;

Positionner un produit implique de définir son emplacement mental par rapport à ses concurrents. Cette stratégie est devenue indispensable en raison de la saturation des marchés.

Ainsi, il est essentiel :

- d'être reconnaissable,
- d'être distinctif.

### **3-3) Le positionnement stratégique de l'entreprise :**

Le positionnement stratégique d'une entreprise implique la mise en place d'une stratégie visant à attribuer à son offre une position crédible, attrayante et distinctive par rapport à ce qui est déjà présent sur le marché. L'offre englobe l'ensemble des produits et services proposés à la vente par l'entreprise, destinés à des clients cibles qui se posent des questions, telles que :

---

<sup>26</sup> Al Ries & Jack Trout op cite.

<sup>27</sup> La boîte à outils de la publicité, 9 chapitres, 62 fiches, Fiche3 : « Le positionnement marketing : Définition et utilisation », édition Dunod. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-positionnement-324633.htm>, Publié le 12 avr. 2023.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

✚ "Pourquoi choisir ce produit/ce service plutôt qu'un autre ?"

✚ "Quelle différence y a-t-il entre tel ou tel produit/service ?"

✚ "Auprès de quelle entreprise dois-je acheter sans me tromper ?"

**Un bon positionnement doit être à la fois :**

- **simple** : c'est-à-dire facilement compréhensible et perceptible par les consommateurs, les acheteurs et les prescripteurs.

- **crédible** : en étant pertinent par rapport à la concurrence et adapté aux besoins des clients potentiels

- **attractif** : en proposant quelque chose de véritablement différent sur le marché.

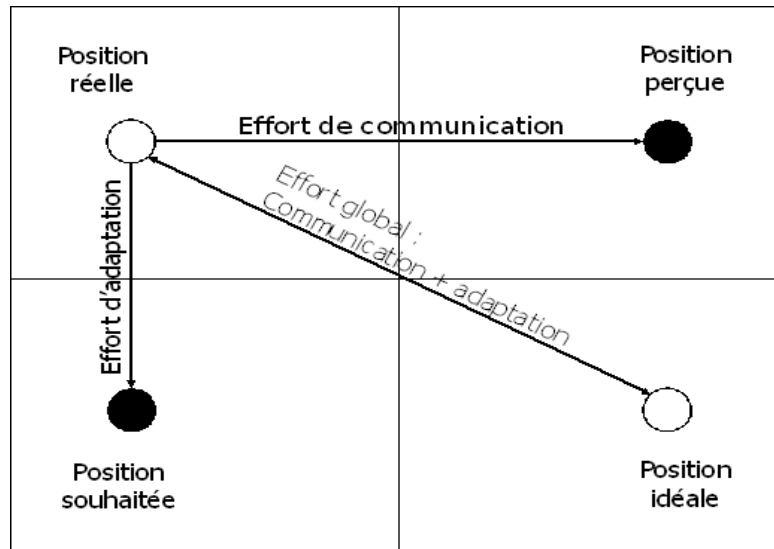
### 3-4) Les différentes conceptions du positionnement :

Le positionnement revêt deux dimensions : le positionnement tel qu'il est *souhaité* par les responsables marketing et le *positionnement perçu* par les consommateurs. Du point de vue de l'entreprise, positionner une marque consiste à lui donner une position originale dans l'esprit des consommateurs et des prospects pour qu'elle se distingue clairement des concurrents et corresponde aux attentes les plus déterminantes de la cible visée. Dans cette conception, le positionnement correspond aux souhaits ou aux croyances des responsables marketing.

Des distorsions peuvent intervenir entre le positionnement souhaité par l'entreprise pour sa marque et la perception que les consommateurs ont des produits et marques de l'entreprise.

## Analyse stratégique et concurrentielle

**Figure n° 4: Le positionnement souhaité et positionnement perçu**



**Source :** <http://elearning.cicel.uni.lu/efstc/dev/frameset.php>, P. Wagner, P. Heuschling, Marketing stratégique et marketing management.

**Exemple :**

Pour le marché automobile on peut relever les positionnements suivants :

<u>Marque</u>	<u>Positionnement</u>
Volvo	Sécurité
Porsche	Performance
Alfa Romeo	Design
Dacia	Prix

<u>Marque</u>	<u>Positionnement</u>
Mercedes	Confort
BMW	Sportivité
Toyota	Fiabilité
Bentley	Grand luxe

**Source :** <http://elearning.cicel.uni.lu/efstc/dev/frameset.php>, P. Wagner, P. Heuschling, Marketing stratégique et marketing management.

## Chapitre 2 : L'analyse stratégique

### Introduction

Une analyse stratégique consiste à évaluer la position d'une entreprise par rapport à son marché et à ses concurrents, en tenant compte en particulier de son domaine d'activité. Avant d'élaborer une stratégie, il est crucial d'identifier les compétences clés de l'entreprise et de chercher des moyens de les renforcer. Il est également important de déterminer les domaines d'expertise de l'entreprise. Ces questions fondamentales définissent généralement le métier de base de l'entreprise, sur lequel elle peut s'appuyer en toute sécurité, sans risquer de dépasser ses capacités.

**Ainsi, la question qui se pose est : Qu'est-ce que le métier de l'entreprise ?**

#### **I/ Définition du métier:**

Il s'agit de l'activité principale de l'entreprise, souvent celle qui a une longue histoire. Généralement, c'est la plus bénéficiaire pour l'entreprise car elle repose sur son ancienne expertise. Il est essentiel que l'entreprise concentre la majorité de ses ressources sur cette activité clé.

Selon Philip Kotler « Une organisation trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement : fabriquer des voitures, ...

Ce terme de métier répond à la question "que faisons-nous ?" Quel est notre cœur de métier ?

Le métier donne à l'entreprise un avantage concurrentiel, une identité, une spécificité et une vocation.

Il s'agit de son activité principale, souvent son activité historique. C'est la plus rentable qui s'appuie sur son domaine d'expertise le plus abouti. L'essentiel des ressources de l'entreprise doit alors être concentré sur cette activité stratégique.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Il est essentiel pour le succès d'une entreprise de définir clairement son métier et son domaine d'activité, car cela détermine ce qu'elle peut gérer en interne, ce qui peut être externalisé, et ses capacités globales. En identifiant son domaine d'activité et en délimitant ses frontières, l'entreprise peut structurer ses opérations en entités homogènes, chacune possédant ses propres facteurs clés de succès. La notion de domaine d'activité va au-delà des produits et des marchés cibles. Elle commence par l'identification des compétences essentielles, qui vont au-delà d'un simple savoir-faire général pour répondre aux besoins des clients, et englobent un ensemble de compétences distinctives que l'entreprise maîtrise pour se démarquer de ses concurrents.

### **II/Différence entre métier et mission :**

La différence entre métier et mission réside dans le fait que le métier correspond aux compétences internes et au savoir-faire d'une entreprise qui lui permet de proposer une offre spécifique, tandis que la mission est orientée vers le marché et se concentre sur les besoins auxquels l'entreprise décide de répondre. En d'autres termes, le métier définit ce que l'entreprise sait faire, tandis que la mission détermine ce que l'entreprise apporte au marché et quelle est sa valeur ajoutée.

Par exemple, le cœur de métier d'Amazon est l'e-commerce (et le savoir-faire logistique), celui d'Uber est le transport, celui d'Airbnb est l'hébergement, celui de la MAAF, l'assurance.

### *Quelques autres exemples de missions d'entreprise*<sup>28</sup>

- **LinkedIn** : “Mettre en relation des professionnels du monde entier pour les rendre plus performants et productifs.”
- **Netflix** : “Nous promettons à nos clients un service irréprochable, à nos fournisseurs un partenaire précieux, à nos investisseurs les perspectives d'une croissance rentable et soutenue et à nos employés l'attrait d'un impact énorme.»
- **Google** : “Notre mission est d'organiser les ressources d'information mondiales afin qu'elles deviennent largement disponibles et utiles pour tous.”
- **Tesla** : “Accélérer la transition du monde vers une énergie durable.”
- **Airbnb** : “Être à sa place en tout lieu.”

---

<sup>28</sup> <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/mission-de-entreprise.htm>.

## Analyse stratégique et concurrentielle

Avec le temps, les missions peuvent évoluer pour saisir des opportunités ou s'adapter à l'évolution des marchés. Définir la mission d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes : « Quel est notre métier ?, Qui sont nos clients ?, quelle valeur leur apportons-nous ?<sup>29</sup>

Ces questions sont extrêmement difficiles, mais les entreprises doivent les poser régulièrement.

*Exemple* : Michelin se décrit comme un fabricant de pneumatiques, tandis que d'autres concurrents comme Pirelli, Dunlop et Goodyear se positionnent en tant qu'experts du caoutchouc. Les petites et moyennes entreprises (PME) ont généralement un seul domaine d'activité, tandis que les grandes entreprises en possèdent souvent plusieurs. Pour exercer un métier, une entreprise doit posséder et maîtriser des compétences clés, dont certaines sont essentielles.

Ces compétences fondamentales se distinguent car elles :

- Ouvrent des opportunités sur les marchés de l'entreprise,
- Contribuent de manière significative à son succès,
- Sont spécifiques à l'entreprise.

Le métier confère à l'entreprise un avantage concurrentiel, une identité propre, une spécificité et une orientation particulière.

### **III/ Lien entre stratégie et métier :**

Toute stratégie doit être alignée sur le métier de l'entreprise. C'est la première étape cruciale lors de l'analyse stratégique :

L'entreprise lors de ses choix stratégiques doit se poser certaines questions telles que :

Quelles sont nos compétences ? Comment les améliorer ? Quelles sont nos forces ?

Ces questions définissent généralement le métier de base, sur lequel l'entreprise peut compter sans risquer de dépasser ses limites. L'analyse stratégique requiert une attention particulière pour définir le métier de manière équilibrée, ni trop large ni trop étroite. Une définition trop large peut disperser les ressources de l'entreprise pour maintenir un large

---

<sup>29</sup> Kotler, Keller, Manceau, Hemonnet (2019) : «Marketing stratégique», édition Pearson, 16eme édition, p38.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

éventail de compétences, tandis qu'une définition trop étroite peut constituer un obstacle devant le développement de l'entreprise. Ainsi, la définition du métier joue un rôle crucial pour toute décision stratégique, étant le résultat d'une décision réfléchie dans un environnement concurrentiel.

Pour mieux définir son cœur de métier, Il est essentiel de procéder à la segmentation stratégique et de définir son "domaine d'activité stratégique ».



## Chapitre 3 : La segmentation stratégique

Après avoir identifié ses métiers, l'entreprise doit répondre à deux questions fondamentales suivantes :

- Quelle est la position stratégique de chacun de ses métiers ?
- Comment décider d'engager ses ressources dans un métier plutôt que dans un autre ?

Les systèmes d'analyse stratégique procèdent à cette comparaison selon deux axes :

- La position de l'entreprise par rapport à ses concurrents sur ce métier,
- La valeur propre du métier<sup>30</sup>.

Pour une entreprise diversifiée engagée dans plusieurs activités, il est recommandé, avant d'effectuer un diagnostic, d'étudier la cohérence de l'ensemble de l'entreprise en termes de compétences fondamentales. Il peut être utile de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique. À la suite de cette démarche, le segment stratégique est défini comme un « Domaine d'Activité » caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, nécessitant des compétences spécifiques sur lesquelles l'entreprise peut accumuler de l'expérience, et délimité par des frontières géographiques pertinentes.

### I/ Définition de la segmentation stratégique:

La segmentation stratégique permet de donner à une entreprise un fil conducteur à sa stratégie, de prendre des décisions efficaces sur la répartition des ressources, assurer une croissance externe à son portefeuille d'activités, et d'explorer de nouveaux marchés ou secteurs d'activités.

La segmentation stratégique selon **Gerry Johnson**<sup>31</sup> : « Est une approche de la stratégie d'entreprise qui consiste à diviser le marché en segments distincts et à cibler spécifiquement ces segments avec des stratégies marketing et commerciales adaptées. Cette segmentation permet à l'entreprise de mieux répondre aux besoins et aux attentes de ses clients, d'optimiser ses ressources et de se différencier de la concurrence. Elle peut également aider l'entreprise à identifier de nouvelles opportunités de croissance et à améliorer sa rentabilité ».

<sup>30</sup> Emmanuel Ader, Directeur du bureau de Paris d'Arthur D. Little (1983): « L'analyse stratégique moderne et ses outils », Futuribles, p7.

<sup>31</sup> Jerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry (2008) : « Stratégique », édition Pearson, 8ème édition.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Deux aspects principaux sont à prendre en compte dans ce découpage :

— **la segmentation produits**: deux produits ou lignes de produits appartiennent-ils ou non à un autre métier?

— **la segmentation géographique** : exercer la même activité dans deux zones géographiques différentes, constitue-t-il un même métier ou deux métiers différents<sup>32</sup>

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique.

### 1-1) Les critères de la segmentation stratégique :

Pour diviser l'ensemble de ses activités, l'entreprise doit répondre à trois questions essentielles :

- **Qui ?** Les groupes de clients servis.
- **Quoi ?** Les applications des produits, c'est-à-dire les fonctions remplies chez les clients ou leurs besoins.
- **Comment ?** Les technologies utilisées dans les produits.

En effet, lors de la segmentation des activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en considération :

- **Le type de clientèle** : ce critère répond à la question de savoir si les activités comparées ciblent des clientèles similaires ou différentes.
- **La fonction d'utilisation** : on évalue si les produits issus des activités comparées répondront aux mêmes besoins et si ces produits répondront aux mêmes critères d'achat.
- **Les canaux de distribution** : la distinction entre deux activités peut être justifiée par des implantations géographiques spécifiques.
- **La concurrence** : la présence de concurrents identiques dans deux produits conduit souvent à les regrouper en un seul segment stratégique.
- **La technologie** : elle peut servir de base temporaire de segmentation si elle est également un élément clé de la compétition.
- **La structure des coûts** : en analysant les structures de coûts de deux activités, il est possible de déterminer si, selon ce critère, elles appartiennent au même segment stratégique ou non.

---

<sup>32</sup> Emmanuel Ader, Directeur du bureau de Paris d'Arthur D. Little (1983): « L'analyse stratégique moderne et ses outils », Futuribles, p7.

### **1-2) Différences entre « segmentation marketing » et segmentation stratégique » :**

Il est utile de préciser que « La segmentation stratégique, ne doit pas être confondue avec celle de segmentation marketing. Alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits / clients (on obtient ainsi des segments de marché), la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents »<sup>33</sup>.

En marketing, l'approche consiste à segmenter un marché en groupes de consommateurs ayant des besoins similaires. Les décisions prises impliquent la création d'offres adaptées aux caractéristiques de chaque segment identifié. La segmentation marketing conduit à des associations produits-marchés spécifiques.

En revanche, dans le cadre de la segmentation stratégique, les décisions vont au-delà et engagent l'entreprise à moyen et long terme : diversification, croissance externe, etc. Ces décisions portent sur des choix d'investissement et d'allocation des ressources.

---

<sup>33</sup>Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry (2008): « Stratégique », 8e édition, Pearson Education, 2008, P 265.

Tableau n°3 : Différence entre segmentation stratégique et segmentation marketing

## 1.3.2. Segmentation stratégique et segmentation marketing

SEGMENTATION STRATEGIQUE	SEGMENTATION MARKETING
Concerne les activités de l'entreprise considérée dans son ensemble	Concerne le marché
Vise à diviser ces activités en groupes homogènes qui relèvent : <ul style="list-style-type: none"><li>- de la même technologie</li><li>- des mêmes marchés</li><li>- des mêmes concurrents</li></ul>	Vise à diviser les acheteurs en groupes Homogènes caractérisés par les mêmes besoins, les mêmes habitudes, les Mêmes comportements d'achat...
Permet de révéler : <ul style="list-style-type: none"><li>- des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités</li><li>- des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles</li></ul>	Permet : <ul style="list-style-type: none"><li>- d'adapter les produits aux clients</li><li>- de sélectionner les cibles privilégiées</li><li>- de définir le marketing-mix</li></ul>
Provoque des changements à L.T.	Provoque des changements à C.M.T.
PERMET DE REVELER LES BESOINS NON OU MAL SATISFAITS PAR LES PRODUITS OU SERVICES ACTUELS	

Source : <https://slideplayer.fr/slide/1322176/>

### 1-3) Objet de la segmentation stratégique :

La segmentation d'une organisation en DAS est un exercice difficile et largement intuitif. Cependant, il est possible de réduire en partie cette complexité et d'obtenir une subdivision en DAS qui soit utile aux choix stratégiques »<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry,(2008) : « Stratégique », 8e édition, Pearson Education, P 265.

### II / Définition des Domaines d'activités stratégiques :

Selon Philip Kotler : « Le domaine d'activité stratégique est définie comme étant : « une activité ou un ensemble d'activités liées entre elles, qui peuvent faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise, il a ses propres concurrents »<sup>35</sup>.

« C'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonctions, de départements, de divisions, etc »<sup>36</sup>.

Un DAS est le résultat de la segmentation stratégique, définissant un domaine spécifique d'activité stratégique. Cela revient à regrouper les activités de l'entreprise, en groupes homogènes permettant ainsi une meilleure analyse et une identification plus pertinente des stratégies adéquates notamment au plan de la concurrence et de la clientèle, pour lesquels il est possible de formuler une stratégie.

Les DAS ou unité d'affaires stratégique (SBU) représentent une partie spécifique de l'organisation à laquelle des ressources peuvent être allouées ou retirées. Il correspond à une combinaison unique de facteurs clés de succès (FCS). Ils sont distincts en fonction de critères tels que la rentabilité, la croissance, le marché cible, et d'autres facteurs pertinents. Chaque SBU représente un segment homogène de produits et services au sein de l'organisation, caractérisé par :

- Un marché spécifique distinct des autres SBU de l'entreprise.
- L'exploitation des ressources, du savoir-faire et de l'expertise propres à ce secteur d'activité au sein de l'entreprise.
- Possédant ses propres facteurs clés de succès, ressources et compétences distincts.
- Définissant sa propre mission spécifique.
- Fixant ses propres objectifs distincts.
- Élaborant sa propre stratégie de croissance dédiée.

Ce découpage en DAS a pour objet de :

---

<sup>35</sup> Kotler, Keller, Manceau, Hemonnet : « Marketing, stratégique », édition Pearson, 16ème édition, p41.

<sup>36</sup> Tugrul Atamer, Roland Calori, (2004) : « Diagnostic et décisions stratégiques », édition Dunod (2<sup>ème</sup> édition).

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

- Déployer une présence efficace sur plusieurs marchés.
- Se positionner stratégiquement par rapport à la concurrence.
- Sélectionner les produits et les marchés à explorer.
- Les DAS évoluent en fonction des choix, stratégies et décisions de développement ou d'abandon de produits. Ainsi, les DAS actuels peuvent différer de ceux de demain.

### Exemples de DAS :

Voici quelques exemples de domaines d'activité stratégique pour bien comprendre :

- Le **groupe LVMH** est actif à la fois dans les vins, les parfums et cosmétiques, les montres et la joaillerie,
- **Microsoft** est actif dans les logiciels, les jeux et loisirs, les serveurs et outils informatiques, les services online, etc.
- **Nestlé** est actif dans les produits laitiers, les eaux, le petfood, le chocolat, la confiserie, etc.

### ➤ Comment identifier des Domaines d'Activité Stratégique (DAS) pertinents ?

Identifier les DAS (Domaines d'Activité Stratégique) pertinents dépend des objectifs stratégiques de l'entreprise, de son secteur d'activité et de sa situation spécifique.

Pour ce faire, il faut tenir compte de :

- Critères externes
- Critères internes

#### a) Critères externes

*La nature du marché sur lequel on se positionne.*

En effet, s'ils ciblent les mêmes clients via les mêmes canaux de distribution, deux activités ne doivent pas être séparées en deux domaines d'activité stratégique différents.

Inversement, si elles agissent sur deux marchés différents, il y a lieu de créer deux DAS indépendants au sein d'une même entreprise (groupe, etc...).

#### b) Critères internes

Il faut tenir compte des capacités d'une entreprise, ses ressources et ses compétences internes. Si les produits (ou services) sont similaires, ou construits sur des bases similaires, et qu'ils utilisent les mêmes ressources, ils doivent faire partie du même domaine stratégique d'activité (SBU).

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Inversement, si les produits sont très éloignés l'un de l'autre, il sera pertinent de les séparer en deux SBU, tout en s'appuyant sur des ressources internes.

### **Cas d'Apple<sup>37</sup>**

Apple est une entreprise de renommée mondiale, comptant parmi les sociétés affichant le plus haut chiffre d'affaires au niveau mondial, et affichant une croissance remarquable depuis de nombreuses années. La gamme de produits Apple comprend des téléphones portables, des ordinateurs, des tablettes, des montres connectées, des accessoires, et bien d'autres.

Du fait de son implantation sur des marchés hautement concurrentiels en constante évolution, avec des produits souvent révolutionnaires, la stratégie revêt une importance capitale pour Apple. Il est donc impératif pour l'entreprise de maîtriser sa stratégie, notamment en définissant et en isolant ses divers domaines d'activité stratégiques, afin de prendre des décisions adaptées.

En analysant la gamme complète de produits et services offerts par Apple, plusieurs Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) peuvent être identifiés :

- Le DAS des téléphones portables premium, incluant les derniers modèles de haute technologie tels que l'iPhone 12 et ses déclinaisons, ainsi que les iPhone 10. Apple rivalise principalement avec Samsung sur ce segment.
- Le DAS des téléphones portables abordables, regroupant les anciens modèles d'iPhone et la gamme iPhone SE. Apple fait face à une concurrence plus large, notamment de la part de fabricants chinois comme Huawei et Xiaomi.
- Le DAS des ordinateurs de bureau haut de gamme, prisés par les professionnels de l'infographie, de la musique et du dessin.
- Le DAS des ordinateurs portables, comprenant les MacBook, MacBook Pro et MacBook Air, en compétition avec des marques telles que Dell et HP.

---

<sup>37</sup> Qu'est-ce qu'un DAS (domaine d'activité stratégique) ? Exemple avec Apple, 22 avril 2021, <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/est-das-domaine-activite-strategique-exemple-avec-apple-22-04-2021.html>.

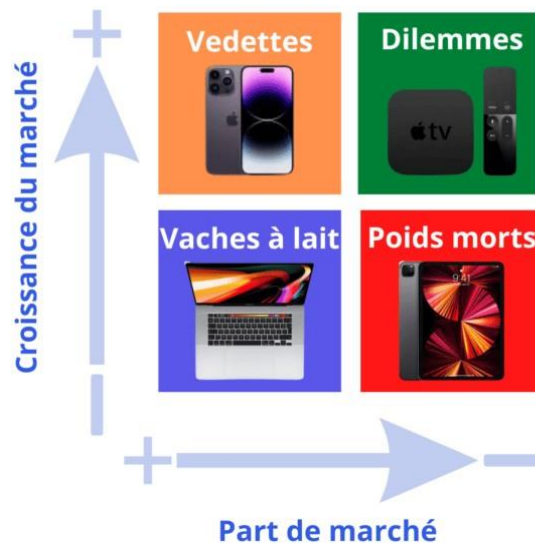
## Analyse stratégique et concurrentielle

- Le DAS des objets connectés, avec les Apple Watch, en concurrence avec des marques comme Samsung et Garmin.
- Le DAS des tablettes (iPad), où Apple est confronté à des concurrents tels que Samsung.
- Les accessoires, pouvant constituer un DAS distinct ou être regroupés selon leur utilité pour les téléphones, ordinateurs ou montres.

Ces DAS regroupent des produits similaires en termes de caractéristiques, d'utilisation et de marché, partageant des concurrents communs et des synergies entre eux.

Figure n° 5: Les DAS d'Apple représentés dans la matrice de BCG.

### MATRICE BCG APPLE



Source : <https://blog.waalaxy.com/matrice-bcg-definition-exemples/>



### III/ Les Facteurs Clés de Succès (FCS) :

#### 3-1) Définition

Les facteurs clé de succès (FCS) selon Philip Kotler<sup>38</sup> sont des éléments qui contribuent de manière significative à la réussite d'une entreprise dans son secteur d'activité. Ces facteurs peuvent varier en fonction de l'industrie, de la taille de l'entreprise et de son positionnement sur le marché.

Voici quelques exemples de FCS selon Philip Kotler :

- Une bonne connaissance des besoins et des attentes des clients
- Une forte capacité d'innovation et d'adaptation aux changements du marché
- Une gestion efficace des ressources humaines et financières
- Une stratégie de communication et de marketing efficace
- Une excellente qualité des produits ou services
- Une bonne réputation et une relation de confiance avec les clients.

Autrement dit, un facteur clé de succès (FCS) est un élément essentiel à caractère commercial ou technologique que l'entreprise doit maîtriser pour réussir dans une activité donnée. Il s'agit de conditions requises exogènes, c'est-à-dire évaluées côté marché, ou clients pour être compétitif. Leur connaissance est précieuse pour alimenter un diagnostic stratégique d'entreprise ou bien pour analyser un portefeuille d'activité. Ils sont également utiles pour analyser les concurrents : leur stratégie, leur pouvoir concurrentiel. Ils sont détaillés

Les **FCS** correspondent donc aux **compétences, ressources, atouts** qu'une firme doit nécessairement posséder pour réussir dans une activité considérée. Un fort degré de maîtrise d'un FCS correspond à un avantage concurrentiel. Cet avantage est d'autant plus fort que la supériorité est visible et durable.

Par exemple, une entreprise qui définit son métier par "fabriquer des pneu" limite son champ d'activité par rapport à une entreprise concurrente qui définirait le cœur de son activité par le fait "d'ajouter de la valeur voiture".

---

<sup>38</sup>Kotler, Keller, Manceau, Hemonnet (2019) : « Marketing, stratégique », édition Pearson, 16eme édition, p41.

## Analyse stratégique et concurrentielle

Il existe autant de segments stratégiques que de combinaisons de FCS, chacun étant homogène et clairement distinct des autres. Les produits ou services partageant les mêmes compétences, caractéristiques et concurrents forment un segment stratégique unique.

### Exemples de FCS :

Voici des éléments qui constituent des facteurs clés de compétitivité. Ce sont des prérequis pour intégrer un marché.

- détenir une image de marque forte, facteur clé de réussite dans l'industrie du luxe
- être doté de solides ressources financières (ou capitaux propres) pour sécuriser son développement
- pouvoir mobiliser de grandes capacités de production
- maîtriser le management de projet
- fidéliser sa clientèle ou encore construire une solide relation client (notamment dans un environnement hautement concurrentiel, ou en B2B)
- faire preuve d'agilité dans un environnement incertain, savoir mener la conduite du changement

**Tableau n°4 : Exemple des facteurs clé de succès**

Poids en %	Facteurs clés de succès	Éléments conditionnant la réussite
20	<b>MARQUE</b>	Dynamique, actuelle, moderne .de qualité Label artisanal
30	<b>COLLECTION</b>	Large et diverse, innovante
17		<u>Produit</u> Innovant, tendance, original, de qualité, gourmet premium, trentaine de nouveautés/an. Offre assez large et personnalisab
8		<u>R&amp;D</u> Elaboration des recettes, de nouveaux goûts, par des maîtres chocolatiers. Table ronde et panel de dégustation en interne
5		<u>Marketing</u> Packaging de qualité, innovant, moderne. Médias pertinents, Site internet
10	<b>PRODUCTION</b>	Outil industriel performant de qualité, rentable. Traçabilité, hygiène Outil de production souple permettant des lancements de petites séries
10	<b>LOGISTIQUE</b>	Approvisionnement amont et aval en temps et heure afin d'éviter les ruptures
20	<b>FORCE DE VENTE</b>	Dynamique, motivée, investie qui croit au concept.
10	<b>MAGASIN</b>	Dynamique, moderne avec une offre claire par univers
3		<u>Emplacement</u> En zone piétonnière dense, dans des zones de chalandises, centre ville, centre commerciaux de grande notoriété, CSP+
1		<u>Services</u> Carte de fidélité, site internet marchand
5		<u>Concept</u> Séduisant, tendance, actuel, original et différenciant. Clarté de l'offre,
1		<u>Image de l'enseigne</u> Élément de distinction et de fidélisation.

Source : <https://blog-gestion-de-projet.com/facteurs-cls-de-succes>

### 3-2) Qu'apporte la maîtrise des FCS d'un marché ?

Leur maîtrise ne délivre pas obligatoirement un avantage concurrentiel, tout dépend du niveau offert par la concurrence face aux attentes des clients. On parle donc de **F.C.S pour des caractéristiques vues côté marché.**

De point de vue interne, on évoque l'expression "compétences distinctives" ou encore "compétences clés" pour qualifier ses atouts. Le rapprochement des 2 notions permet :

- d'évaluer **la compétitivité de l'entreprise dans un secteur d'activité donné,**
- de définir ses orientations stratégiques

La vue externe d'une part et la vue interne de l'autre, livrent une lecture puissante de la situation stratégique d'une entreprise et des leviers à actionner pour atteindre ses objectifs.

### Comment connaître et utiliser les facteurs critiques pour vendre à ses cibles ?

Les facteurs clés de succès sont étudiés (par exemple via une étude de marché) et évalués lors des démarches stratégiques, notamment à travers **l'analyse SWOT (Force-Faiblesses / Opportunités-Menaces).**

## **PARTIE 3 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUES ET LES CHOIX STRATEGIQUES**

**Chapitre 1 : Les modèles d'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise**

**Chapitre 2 : Les différentes stratégies d'entreprise**

### I/ L'analyse concurrentiel, Quelle est son utilité ? :

L'examen des concurrents, ou l'analyse de la concurrence, représente une étape cruciale dans tout processus de réflexion marketing lié à la création ou au développement d'une entreprise. En effet, cette analyse permet d'évaluer la position d'une entreprise par rapport à son marché, en particulier par rapport à ses concurrents. Son objectif principal est de repérer les points forts et les faiblesses des concurrents afin d'anticiper les menaces pesant sur elle et de comprendre les éléments distinctifs de ces rivaux du point de vue des clients. Cette démarche vise à élaborer des stratégies compétitives en cultivant des avantages concurrentiels solides. Ainsi, l'entreprise doit s'assurer une stratégie fiable à son activité, cohérente et solide sur son marché et sur le long terme.

En effet, l'entreprise doit établir régulièrement :

- **Un diagnostic stratégique** qui inclut l'analyse externe, l'analyse du marché et son positionnement sur celui-ci.
- **Une analyse interne** en cohérence avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Il est donc essentiel d'utiliser les outils stratégiques mis à sa disposition. Ce sont de véritables aides pour le dirigeant afin d'avancer pas à pas dans sa démarche stratégique en prenant les bonnes décisions et en évitant les échecs.

### II/Les outils d'analyse stratégique<sup>39</sup>

Pour construire sa stratégie et la faire évoluer, l'entreprise dispose de nombreux outils. Ces outils d'analyse stratégique sont sous forme de matrices, de tableaux et de graphiques. Ils sont utilisés lors de l'analyse, externe comme interne, pour la création ou au cours de la vie de l'entreprise, lorsque celle-ci souhaite créer de nouveaux produits ou les faire évoluer ou les retirer.

« Les différents outils d'analyse stratégique utilisés aujourd'hui par les entreprises reposent tous sur les mêmes bases :

# Analyse stratégique et concurrentielle

---

<sup>39</sup> <https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/outils-methodes-strategie>.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

- un découpage précis de l'entreprise en «métiers». Les arbitrages stratégiques se feront entre ces métiers ;
- des concepts simples permettant d'évaluer la position stratégique de chaque métier et de les comparer entre eux ;
- un lien très rigoureux entre position stratégique et performances financières »<sup>40</sup>.

Pour évaluer la position concurrentielle d'une entreprise dans un secteur donné, divers modèles sont disponibles. Notre analyse se concentrera principalement sur quelques-uns, notamment le modèle du Boston Consulting Group, le modèle d'Arthur D. Little et celui de McKinsey. Ces modèles visent à aider l'entreprise à déterminer sa position stratégique en évaluant chaque Domaine d'Activité Stratégique (D.A.S) en fonction de sa valeur intrinsèque et de sa position concurrentielle.

### 1/ L'analyse SWOT

La matrice SWOT est un outil d'analyse utilisé couramment. Elle permet de classer les informations en deux catégories et selon deux sortes d'impact. Elle présente les informations importantes concernant d'une part, l'environnement interne selon qu'il s'agit de forces (*Strengths*) ou de faiblesses (*Weaknesses*) et, d'autre part, l'environnement externe selon qu'il s'agit d'opportunités (*Opportunities*) ou de menaces (*Threats*). Cette matrice permet de lister et de classer les données en vue de dresser un bilan de la situation. C'est donc un préalable à une synthèse diagnostique<sup>41</sup>.

Les Forces et les Faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des **évaluations internes**<sup>42</sup>.

**1-1 Points forts** : tout ce qui va représenter un avantage concurrentiel

- Avantage client,
- Service client
- Ressources (expertise des employés)
- Notoriété de l'entreprise

---

<sup>40</sup> Emmanuel Ader, Directeur du bureau de Paris d'Arthur D. Little 1983 : « L'analyse stratégique moderne et ses outils », Futuribles Décembre, p7.

<sup>41</sup> Marie-Laure Mourre : « La stratégie marketing chapitre 3 », édition HAL open science, p5.

<sup>42</sup> M. GERVAIS. (2003) : «Stratégie de l'entreprise ». Economica. p. 40-42.

# Analyse stratégique et concurrentielle

- Spécialisation
- Innovation du produit ou de la chaîne de production
- Norme de qualité
- Force de vente / équipe commerciale.

## 1-2. Points faibles :

- Produit identique à la concurrence
- Manque d'expertise
- Qualité des services et des Ressources Humaines
- Réputation de l'entreprise
- Concurrence
- Manque de communication
- Manque de notoriété

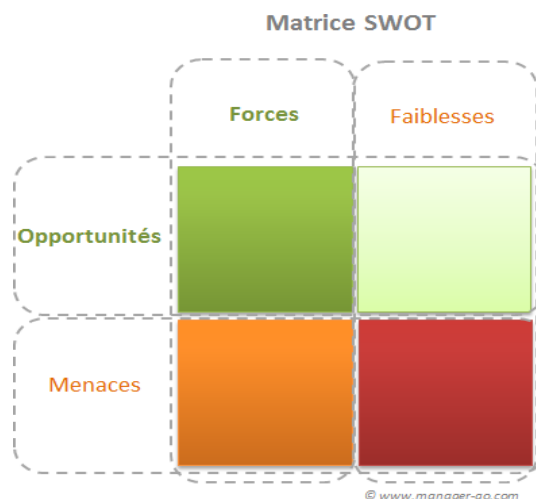
\* **Analyse externe** : analyse de l'environnement :

### - *Opportunités* :

- Tendances
- Réglementation / législation
- Situation du marché
- Nouvelles technologies

### - *Menace* :

- Réglementation / législation
- Processus de qualité, normes, ...
- Hygiène, sécurité





## Analyse stratégique et concurrentielle

---

### Explicitation des cadrans :

Pour mettre en lumière ce diagnostic, on peut examiner les divers quadrants de la matrice en se posant les questions suivantes :

1. Jusqu'à quel point les forces compensent-elles les faiblesses ?
2. Les forces identifiées suffisent-elles à contrer efficacement les menaces ?
3. Les forces permettent-elles de tirer parti des opportunités offertes par le marché ?
4. Dans quelle mesure les faiblesses exposent-elles aux menaces externes ?

**-Forces/Opportunités** : Mettez l'accent sur cette priorité absolue. Vous évoluez dans un domaine prometteur avec de solides perspectives de croissance. Il est crucial d'examiner les différentes options disponibles pour exploiter pleinement cette opportunité, surtout si vous occupez une position concurrentielle forte dans ce secteur.

**-Faiblesses/Opportunités** : Bien que les opportunités soient présentes, vous manquez des atouts nécessaires pour les saisir. La question clé est de déterminer si vos faiblesses internes peuvent être corrigées pour exploiter ce potentiel.

**-Forces/Menaces** : Un enjeu stratégique - comment utiliser vos points forts pour contrer la menace identifiée ?

**-Faiblesses/Menaces** : Une situation potentiellement risquée. Évaluez le niveau de risque pour déterminer s'il est essentiel de mettre en place une défense.

### Exemple de SWOT : le cas d'IKEA<sup>43</sup>

IKEA a été créée en 1943, elle est devenue en quelques dizaines d'années le leader mondial de la conception, la fabrication et la vente de meubles de décoration et d'intérieur.

Elle dispose de plus de 400 magasins, dont quelques-uns en franchise situés dans une cinquantaine de pays différents et fait travailler plus de 200 000 collaborateurs.

---

<sup>43</sup> Laurent Dufour, <https://www.leblogdudirigeant.com/exemple-de-swot-ikea/>. Consulté le 21/06/2022

# Analyse stratégique et concurrentielle

**Tableau 5 : Carte d'identité d'IKEA**

<b>Nom :</b>	IKEA International Group
<b>Ikea :</b>	Acronyme de Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd
<b>Date de création :</b>	Fondée 1943 en Suède par Ingvar Kamprad décédé en 2019
<b>Logo</b>	
<b>Industries desservies :</b>	Commerce de détail
<b>Zones géographiques desservies :</b>	Monde entier
<b>Siège :</b>	Pays-Bas
<b>PDG actuel :</b>	Jesper Brodin
<b>Chiffre d'affaires 2018 :</b>	38,8 milliards €
<b>Bénéfice 2018 :</b>	Non communiqué
<b>Employés en 2018 :</b>	208 000 (2018)
<b>Principaux concurrents :</b>	Argos, Ashley Furniture Home Stores, B&Q, Bob's Discount, John Lewis, Pier 1 Import, Rooms To Go et bien d'autres

Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/exemple-de-swot-ikea/>

## ➤ La matrice SWOT d'IKEA :

La matrice Swot d'IKEA reprend les principaux facteurs de ses audits internes et externes et synthétise l'ensemble des éléments qui seront expliqués dans le cadre de l'analyse Swot présentés dans le paragraphe suivant.

<b>SWOT IKEA</b>	
<b>Forces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Connaissance client</li><li>=&gt; En recherche permanente de solutions innovantes pour réduire les coûts</li><li>=&gt; Intégration de la chaîne d'approvisionnement</li><li>=&gt; Réputation de la marque et présence sur le marché</li><li>=&gt; Portefeuille de produits diversifié</li></ul>	<b>Faiblesses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Mauvaise réputation</li><li>=&gt; Diminution de la qualité</li><li>=&gt; Produits standardisés</li></ul>
<b>Opportunités</b> <ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Poursuite de l'expansion dans les économies en développement</li><li>=&gt; Croissance des ventes en ligne</li><li>=&gt; Expansion du marché de l'épicerie en croissance</li></ul>	<b>Menaces</b> <ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Intensification de la concurrence</li><li>=&gt; Croissance du revenu moyen des consommateurs</li></ul>

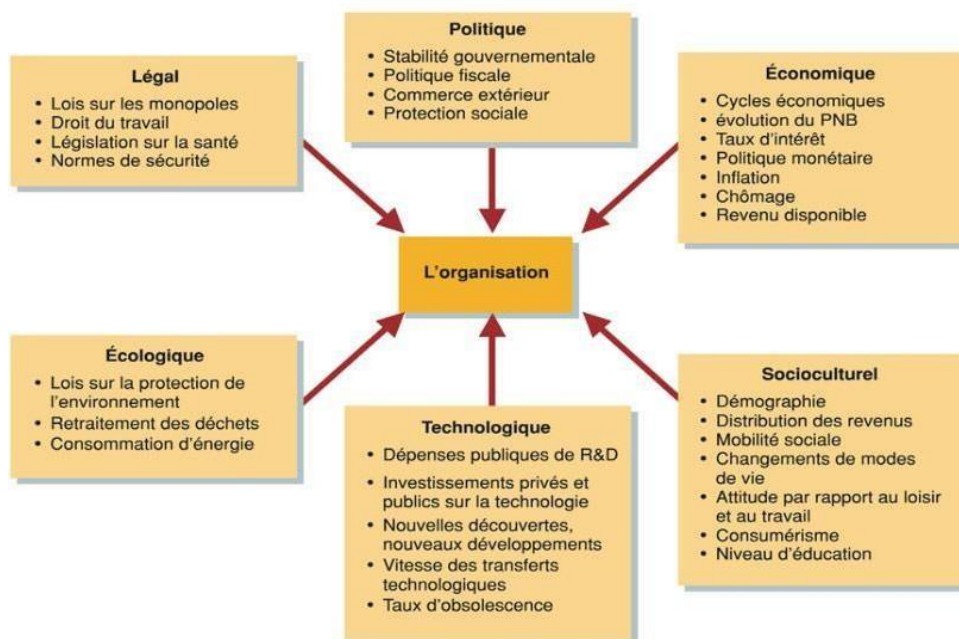
# Analyse stratégique et concurrentielle

## 2- L'analyse PESTEL :

La méthode PESTEL, complémentaire au SWOT dans l'analyse stratégique, se focalise sur l'évaluation du marché, en particulier sur les facteurs externes qui influent sur l'environnement de l'entreprise et qui peuvent avoir des répercussions positives ou négatives sur son activité. Cette approche examine 6 éléments du macro-environnement de l'entreprise. Il est essentiel d'accorder une pondération adéquate à chacun de ces 6 contextes pour mener une analyse pertinente.

- Politique
- Économique
- Social
- Technologique
- Environnemental
- Législatif

Figure n° 5 : Les composantes de l'environnement externe de l'entreprise



Source : <https://www.deltabut.com> › Synthse-du-chap-8

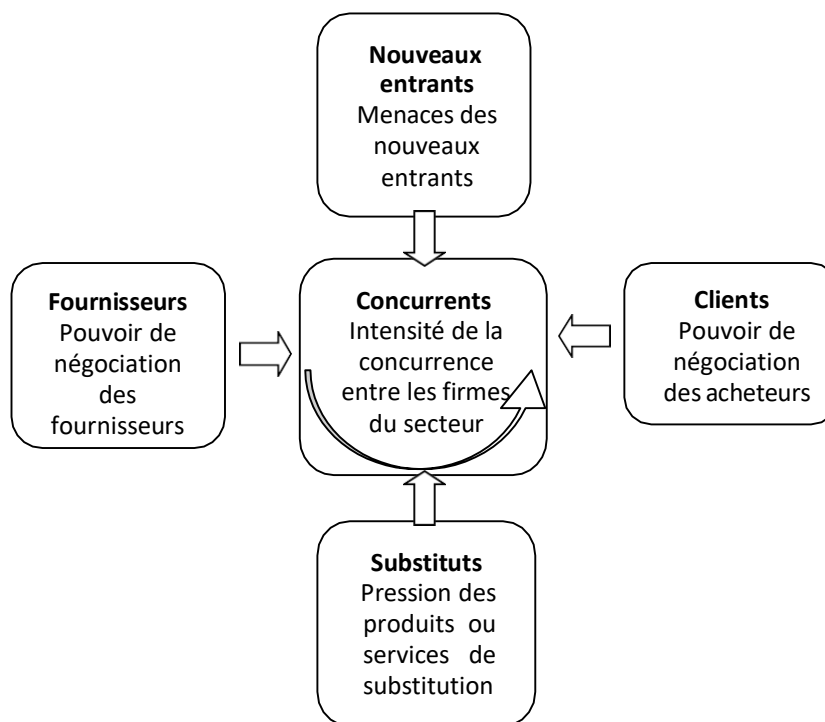
# Analyse stratégique et concurrentielle

## 3/ Les 5 forces de Porter :

Face aux défis multiples posés par le marché, qu'ils soient nationaux ou internationaux, Michaël E. Porter, professeur de stratégie à Harvard, en 1986, a formulé une matrice pour analyser les forces concurrentielles présentes dans un secteur. Cette approche illustre la diversité des réponses stratégiques envisageables.

Il s'agit essentiellement de conduire un diagnostic du marché en examinant les facteurs qui impactent l'ensemble des acteurs opérant dans ce même marché.

**Figure n°6 :** La matrice des 5 forces de M. Porter résume les cinq forces p



Source : L. L -Ortega, F. Leroy, et al.; « Stratégor » ; 6<sup>ème</sup> Édition ; Dunod ; Paris ;

### a) Les nouveaux entrants :

Certaines entreprises qui ne sont pas encore actives dans un secteur donné pourraient envisager d'y entrer. L'arrivée de ces nouveaux entrants potentiels, pouvant entraîner des perturbations significatives, peut perturber l'équilibre du secteur, se traduisant souvent par une baisse soudaine des performances des entreprises établies.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

Cette menace concerne la possibilité pour certaines entreprises de pénétrer un marché où elles n'étaient pas présentes auparavant, ce qui leur permettrait de capturer une part du chiffre d'affaires du marché. Les nouveaux entrants contribuent à intensifier la concurrence et cherchent à affaiblir la position concurrentielle des acteurs établis. Cette menace repose largement sur la capacité des nouveaux entrants potentiels à surmonter les obstacles à l'entrée dans le secteur.

Ainsi, ils appliquent une pression concurrentielle particulièrement forte fondée essentiellement sur les prix. La réussite des nouveaux entrants à pénétrer un marché dépend de la nature des barrières à l'entrée<sup>44</sup> : économie d'échelle, besoin en capital, accès aux canaux de distribution, niveaux des technologies utilisées... leurs actions pèsent sur l'équilibre des forces en présence.

Les concurrents occupant le terrain vont tenter créer des **barrières à l'entrée fortes** pour se prémunir de ces menaces.

### b) La menace de nouveaux entrants sur le marché<sup>45</sup>

- Barrières à l'entrée, barrières culturelles.
- Investissements initiaux nécessaires, tickets d'entrée.
- Brevets déjà en place.
- Normes, mesures protectionnistes.
- Ampleur du marché, image de l'industrie et des entreprises déjà établies...

### c) Les produits de substitution :

Il s'agit généralement d'un produit innovant mis au point par un acteur du secteur et apportant une valeur ajoutée supérieure à ce que proposent les autres compétiteurs. Les effets peuvent conduire à l'élimination pure et simple de certains intervenants. D'où l'intérêt de la mise en place d'un **système d'intelligence économique**, pour prévenir avant de subir et **d'investir en permanence dans l'innovation**.

---

<sup>44</sup>Alain Fernandez : « La stratégie selon Michael Porter », Edition Eyrolles.

<sup>45</sup> La boîte à outils du responsable marketing, édition DUNOD.

### **d) Le pouvoir de négociation de clients :**

La concentration des clients crée des situations de dépendance pesant sur la rentabilité des entreprises. Cette dépendance octroie un pouvoir de négociation à ces clients.

### **e) Le pouvoir de négociation des fournisseurs :**

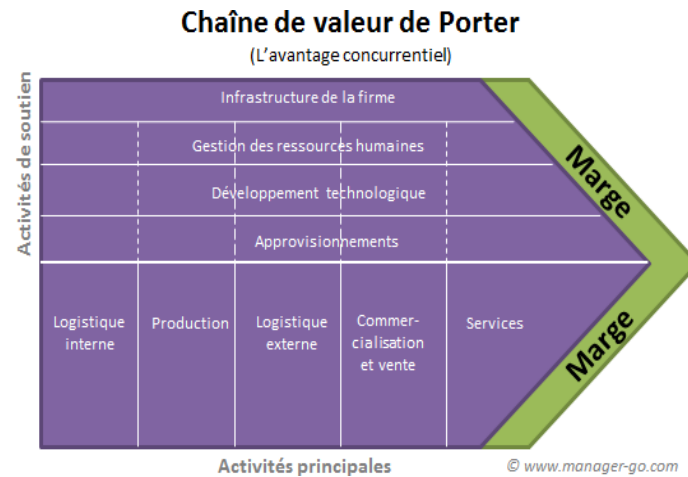
Comme pour les marchés en aval, un fournisseur qui détient l'unicité d'une source d'approvisionnement possède un fort pouvoir de domination sur ses clients. En effet, il est un fournisseur incontournable et possède de ce fait un fort pouvoir de négociation. D'autres raisons peuvent par ailleurs lui conférer ce pouvoir : juridiques, financière, commerciales...

## **4/ La chaîne de valeur de Porter :**

### **4-1) Définition :**

Le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles.

La chaîne de valeur est un outil crucial pour identifier les activités qui apportent une valeur supérieure et celles où l'entreprise possède un avantage compétitif. Elle permet d'analyser les sources de différenciation des produits ou services, en mettant en avant ce qui est unique dans l'offre (qualité, rapidité de livraison, formation client, fiabilité, design, technologie, etc.). En décomposant les coûts et en identifiant la valeur créée pour le client, l'entreprise peut mieux comprendre ce qui la distingue de ses concurrents. En somme, la chaîne de valeur est un outil pratique pour visualiser les activités de l'entreprise, repérer les économies potentielles et mettre en lumière les aspects différenciant. Elle aide à identifier les fonctions clés de l'entreprise sur lesquelles elle doit se concentrer et celles qui pourraient éventuellement être externalisées. Cette classification permet aux gestionnaires de classer les fonctions de l'entreprise selon la capacité de chacune à créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise et être capable de créer d'avantages concurrentiels. Elle peut être utilisée en parallèle avec une analyse des coûts. Il est souvent difficile d'évaluer précisément la contribution de chaque fonction à la valeur perçue par le client, étant donné que cette valeur est largement subjective, certains clients privilégiant l'image du produit tandis que d'autres accordent plus d'importance à la qualité du service.



Ce concept, initié par Porter, met en évidence deux types d'activités : les activités principales créatrices de valeur (achats, production, marketing) et les activités de soutien qui facilitent leur fonctionnement. La synergie entre ces activités permet à l'entreprise de générer de la valeur et des marges bénéficiaires.

#### 4-2) Composition de la chaîne de valeur :

La figure ci-dessus illustre la chaîne de valeur d'une entreprise, composée de deux types d'activités : les activités principales et les activités de soutien.

**4-2-1) Les fonctions principales** sont les activités responsables de la fourniture de produits ou de services, directement liées à la création de valeur. Elles peuvent être regroupées en cinq catégories : les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les services. Cette classification varie en fonction de la structure de chaque entreprise, car chaque entreprise détermine quelles fonctions seront considérées comme primaires et lesquelles seront des fonctions de soutien.

##### a- Approvisionnement :

Il s'agit de l'acquisition de certains actifs tels que les matières premières qui constituent une source de création de valeur pour une entreprise. Ce processus consiste à obtenir toutes les ressources nécessaires au bon déroulement de l'activité, où le responsable de ce département est chargé d'acquérir les matières premières ou les composants à des prix avantageux, par exemple en tirant parti de l'effet volume, d'une conjoncture favorable, de compétences en négociation ou en exploitant le pouvoir de l'entreprise. À ce stade, la création de valeur repose

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

principalement sur la sélection de matériaux, de composants ou de sous-ensembles qui seront appréciés par le client final.

### **b- La production :**

Les activités de production sont toute activité responsable de transformation des matières premières en produits ou services par le biais de processus tels que transformation, assemblage, emballage, etc. Elles ajoutent de la valeur en améliorant la qualité perçue par le client.

### **c- La logistique :**

Il s'agit principalement du transport physique des intrants tels que les matières premières, les composants, les sous-ensembles, les équipements, les outils, etc. Cette activité concerne les processus d'acquisition des ressources nécessaires à la production des biens ou des services. La logistique englobe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Elle contribue à la création de valeur en réduisant notamment les délais de réponse aux commandes.

### **d- La commercialisation :**

La commercialisation englobe les stratégies par lesquelles les produits ou services sont présentés aux clients, y compris les ventes et le marketing. Le marketing contribue à la création de valeur en construisant l'image ou la réputation de l'entreprise, tandis que les ventes doivent persuader les clients des avantages de l'offre.

### **e- Services :**

Pour générer de la valeur, une entreprise peut se baser sur son service après-vente, qui englobe des activités telles que l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces détachées et le suivi. Ces activités visent à accroître ou à maintenir la valeur d'un bien ou d'un service. Ainsi, les services contribuent à la création de valeur perçue par les consommateurs finaux. Ils peuvent être fournis au moment de l'achat d'un produit ou après une certaine période de temps afin de garantir que ce même produit conserve sa valeur.



### **4-2-2) Les activités de soutien :**

Ces fonctions de soutien facilitent le bon fonctionnement des activités principales de manière efficace et efficiente. Elles comprennent quatre domaines clés : l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement.

#### **a- Le développement technologique:**

Toutes les entreprises utilisent une technologie. Les technologies déterminantes sont celles <qui sont directement liées à la conception et au développement des produits ou d'une ressource particulière. Cette activité est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une entreprise.

#### **b- La gestion des ressources humaines :**

Le processus de recrutement, de formation, de rémunération et d'avancement des individus au sein de l'entreprise peut créer de la valeur. Il s'agit d'une activité essentielle qui a un impact sur l'ensemble des fonctions principales de l'entreprise.

#### **c- L'infrastructure :**

Les systèmes de financement, de planification, les systèmes de gestion de la qualité, traitement de l'information, de contrôle ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle et qui ont un impact majeur sur la capacité d'innovation de l'organisation.

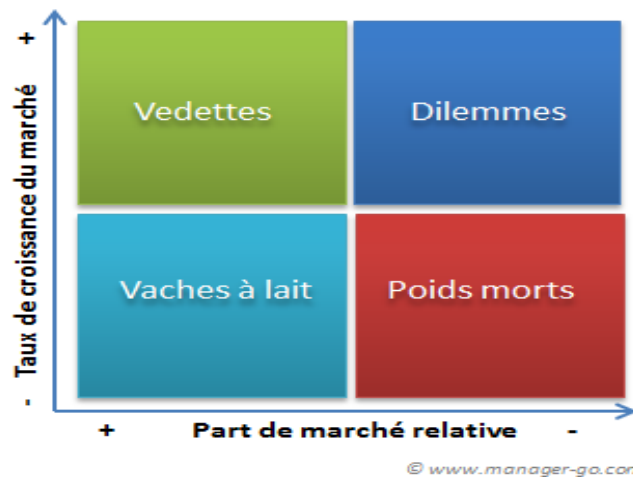
### **3/ Matrice du Boston Consulting Group :**

La matrice BCG, un outil d'analyse stratégique développé par le Boston Consulting Group à la fin des années 1960, reste largement utilisée en stratégie d'entreprise. Cette matrice offre une représentation visuelle du portefeuille d'activités d'une entreprise en fonction de la croissance du marché visé et de sa part de marché relative.

Elle se présente sous forme graphique avec deux axes : le taux de croissance du marché (de faible à élevé) et la part de marché relative (de forte à faible). Cette représentation permet d'évaluer l'attrait du marché et la position concurrentielle de chaque produit ou domaine d'activité de l'entreprise.

## Analyse stratégique et concurrentielle

En classant les produits ou les Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) en quatre catégories, cette matrice permet d'identifier:



- Les **"vedettes"** ou **"stars"** se caractérisent par une forte part de marché et une croissance importante du marché. Elles génèrent des liquidités et représentent l'avenir de l'entreprise. Ces produits ou activités peuvent nécessiter des investissements importants (financiers, communication, etc.) pour maintenir leur position dominante. Bien qu'elles ne soient pas toujours les plus rentables à court terme, elles sont destinées à devenir des "vaches à lait" une fois que le marché aura atteint la maturité, en tirant parti de sa saturation.
- Les **"vaches à lait"** se caractérisent par une part de marché importante et une croissance faible du marché. Elles occupent une position concurrentielle solide sur un marché en stagnation ou déjà mature. Elles demandent peu d'investissements supplémentaires pour rester compétitives et garantissent des bénéfices immédiats à l'entreprise. Les liquidités qu'elles génèrent peuvent être réinvesties dans d'autres projets ou produits, notamment ceux classés comme "dilemmes".
- Les **"dilemmes"** se trouvent dans des marchés à forte croissance mais avec une faible part de marché. Ils sont confrontés à une concurrence intense dans un marché prometteur. Leur avenir est incertain, et l'entreprise doit décider, en utilisant d'autres outils complémentaires tels que l'étude de marché, l'analyse PESTEL ou SWOT, s'il convient de les maintenir et à quel niveau d'investissement, ou s'il est préférable de les retirer.

## Analyse stratégique et concurrentielle

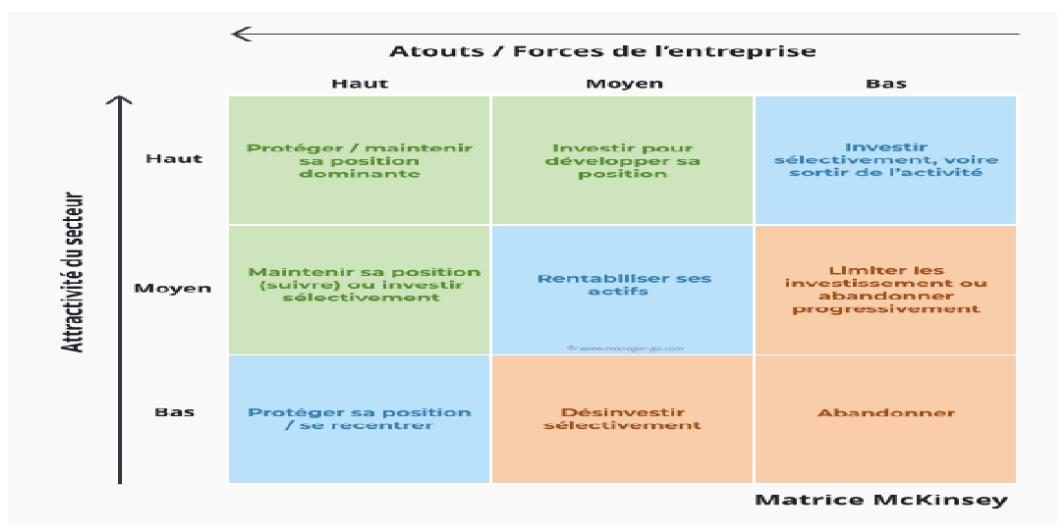
- Les **"poids morts"** opèrent dans des marchés à faible croissance avec une faible part de marché. Leur rentabilité est très limitée, voire inexistante. D'un point de vue financier, il est dans l'intérêt de l'entreprise de se désengager des poids morts, voire de les retirer de son portefeuille d'offres.

Il est important de souligner que la matrice BCG ne doit pas être le seul outil sur lequel se fonde une démarche stratégique. Elle doit être complétée par d'autres outils pour une analyse plus approfondie et une prise de décision éclairée.

### 6/ La matrice McKinsey :

Également connue sous le nom de matrice attraits/atouts, ou encore « croissance-part de marché » a été développée par le cabinet de conseil McKinsey pour initialement aider son client General Electric à gérer un portefeuille d'activités diversifié. Cette matrice exhaustive tient compte des spécificités de l'activité et de l'entreprise. Elle est un outil d'analyse stratégique utilisé pour évaluer la position concurrentielle d'une entreprise dans son secteur d'activité. Elle se compose de quatre quadrants qui classent les produits ou les unités commerciales en fonction de croissance de leur part de marché.

Cette matrice est structurée en trois zones et neuf cases, chacune représentant des recommandations stratégiques spécifiques. Elle est adaptable à différents contextes et profils d'entreprises, mais nécessite un diagnostic stratégique approfondi pour déterminer les critères les plus pertinents à prendre en compte.



## Analyse stratégique et concurrentielle

### ➤ Matrice McKinsey, exemple – Kraft

**Kraft Foods Group** est une société américaine du secteur de l'agroalimentaire principalement implanté en Amérique du Nord (aux États-Unis et au Canada).

Elle fabrique et commercialise des produits sur les marchés du biscuit, du café et du chocolat, avec des marques emblématiques telles que LU, Belin, Heudebert, Carte Noire, Jacques Vabre, Côte d'Or, Milka ou encore Tassimo.

Position concurrentielle	Forte	Moyenne	Faible
Attrait du marché	Forte	Moyenne	Faible
Fort	Cuisine, épicerie salée		
Moyen		Boissons pour enfants	
Faible	Snacks		

En utilisant la matrice McKinsey, Kraft peut identifier les produits qui nécessitent des investissements pour maintenir leur position concurrentielle, ceux qui génèrent des profits importants et ceux qui pourraient nécessiter une réévaluation de leur position sur le marché. Cela permet à l'entreprise de prendre des décisions et mettre en lumière la conduite à tenir sur ses principaux domaines d'activité stratégiques, en fonction de critères préalablement établis.

Dans la matrice ci-dessus les trois DAS sélectionnés, les positionnements et actions stratégiques à mener sont :

- Pour le DAS des boissons pour enfants (attractivité moyenne, atouts moyens) : rentabiliser prudemment l'activité et les investissements réalisés.
- Pour le DAS des produits destinés à la cuisine et d'épicerie salée : attraits forts et atouts forts. Il convient de conserver sa position sur le marché.
- Pour les DAS des produits de snacking / chips : attractivité forte mais atouts moyens. Il apparaît nécessaire de tenter d'améliorer la position.

## Chapitre 2 / Les différentes stratégies d'entreprise

### Introduction

Pour qu'une entreprise soit performante, il est essentiel qu'elle établisse clairement son objectif global et la stratégie pour y parvenir. Avoir un but précis et un plan d'action permet de progresser de manière efficace, même s'il est parfois nécessaire d'ajuster les choses en cours de route.

La définition de la stratégie revêt donc une importance cruciale pour la croissance et le succès des entreprises.

Après avoir établi son diagnostic stratégique, l'entreprise doit prendre des décisions stratégiques en faisant des choix à la fois au niveau global et dans chaque domaine d'activité (DAS). Peu importe l'orientation stratégique choisie, l'entreprise doit identifier des méthodes de développement appropriées pour assurer sa croissance.

### I- Les différentes stratégies d'entreprise :

Il n'existe pas une définition unique, plusieurs auteurs adoptent leur propre définition. Il existe différents types de définitions. Mais ce qui est certain est que les choix stratégiques des dirigeants varient en fonction de la taille de l'entreprise, de ses activités et de ses ressources. Après avoir réalisé un diagnostic stratégique, l'entreprise confronte ses forces aux opportunités de l'environnement. Elle identifie ensuite les différentes alternatives stratégiques qui se présentent et évalue leur pertinence.

En effet, la stratégie déployée par une entreprise a pour but premier de la distinguer de ses concurrents.

Igor Ansoff, professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise, a introduit la notion de stratégie d'entreprise puis celle du management stratégique. Depuis, le monde de l'entreprise a développé différents types de stratégies. Stratégies globales avec la spécialisation, la diversification, l'intégration et l'externalisation. Stratégie marketing de concentration ou de différenciation, avec différents moyens, notamment avec l'explosion d'internet et des nouvelles technologies.

## Analyse stratégique et concurrentielle

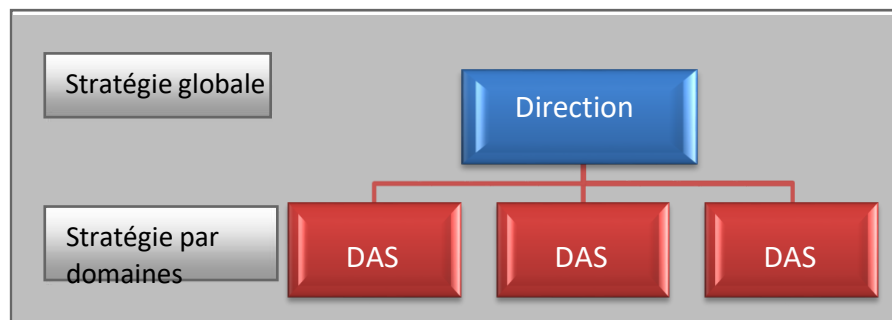
Selon Mintzberg<sup>46</sup>, La stratégie est émergente car elle se développe progressivement au sein d'un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont intentionnelles, programmées et planifiées, tandis que d'autres émergent en réponse à des événements imprévus auxquels l'entreprise réagit. Il convient de noter, dans ce contexte, que toute démarche stratégique implique généralement les quatre étapes suivantes:

- **Analyse des forces et faiblesses** : nécessite une compréhension détaillée de la situation actuelle, des tendances en cours et des risques potentiels de perturbation.
- **Définition des objectifs** : le choix des objectifs prioritaires peut être guidé par des scénarios, qu'ils soient formalisés ou non.
- Identification des moyens pour atteindre les objectifs à travers des programmes d'actions, souvent accompagnés d'un volet financier.
- **Évaluation des résultats** : historiquement, les dirigeants se sont principalement concentrés sur la stratégie délibérée. De nombreux outils ont été développés dans le domaine de la planification stratégique pour les aider à anticiper leur environnement et à planifier efficacement leurs opérations pour atteindre leurs objectifs.

### II- Les niveaux de la stratégie d'entreprise :

Les décisions stratégiques concernent deux niveaux dans l'entreprise, ce qui implique des différences en termes de responsabilité et d'autorité.

Schéma N°6 : Les deux niveaux de la stratégie



Source : Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre : « Maxi Fiches de Stratégies », édition Dunod, p.03.

<sup>46</sup> David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, Alain Vas (2018) : « Conduite du changement : concepts clés (2018), Chapitre 16. Henry Mintzberg », édition DUNOD, pages 157 à 164.

# Analyse stratégique et concurrentielle

## 1/ Les stratégies globales :

La stratégie globale (ou *corporate*) concerne toute l'entreprise. On distingue quatre types de stratégies globales :

- **La spécialisation** (faire une seule activité)
- **La diversification** (faire plusieurs activités liées ou non liées)
- **L'intégration** (faire tout, seul)
- **L'externalisation** (faire-faire)

### 1-1) La stratégie de spécialisation :

La spécialisation consiste à se concentrer sur un seul métier dans lequel déployer ses ressources et compétences.

Cette stratégie peut prendre 3 formes :

- **La pénétration de marché** : se centrer sur le couple produit existants/marchés existants pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés actuels
- **L'extension du marché** : identifier et exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants
- **Le développement de produits** : développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

#### ➤ les avantages de la stratégie de spécialisation ?

- Développer un avantage concurrentiel fort
- Réaliser des économies d'échelle liées à l'expérience acquise
- Développer une image positive de spécialiste dans son domaine

#### ➤ Quelles sont ses limites ?

- Elle présente des **risques** en cas de saturation de la demande, d'apparition de produits de substitution, de maturité technologique
- La forte spécialisation des équipements et des hommes engendre des **rigidités**.

### 1-2) La stratégie de diversification :

La diversification conduit l'entreprise à se développer dans plusieurs métiers différents les uns des autres. C'est une stratégie qui vise de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

#### ➤ Quels sont les avantages de la stratégie de diversification ?

- Obtenir des synergies entre ses différentes activités
- Investir dans des domaines porteurs et améliorer sa rentabilité
- Limiter les différents risques et les répartir entre plusieurs activités.

#### ➤ Quelles sont ses limites ?

- Elle nécessite des investissements et des financements pour chacune activité
- Elle entraîne une dispersion des ressources et des compétences de l'entreprise
- La gestion de l'entreprise diversifiée peut devenir complexe et lourde.

### 1-3) La stratégie d'intégration :

La stratégie d'intégration consiste à internaliser des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.

- L'intégration est **verticale amont** lorsque l'entreprise **intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs.**
- Elle est **verticale aval** lorsque l'entreprise **intègre des activités liées à la distribution de ses produits.**
- L'intégration est **horizontale** lorsque l'entreprise **prend le contrôle des activités concurrentes** par rachat des concurrents ou alliances.
- Elle est **globale** lorsque l'entreprise **réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière.**

#### ➤ Quels sont les avantages de la stratégie d'intégration ?

- Sécuriser les approvisionnements et/ou débouchés
- Mieux coordonner les activités amont et/ou aval avec les activités actuelles pour en rationaliser l'organisation et en diminuer les coûts

Quelles sont ses limites ?

- Elle nécessite la maîtrise de ressources et de compétences différentes puisque l'entreprise gère plusieurs métiers
- Elle est coûteuse et risquée si le secteur est de faible rentabilité
- Tout problème dans une activité entraîne des répercussions sur l'ensemble de la firme.



### 1-4) La stratégie d'externalisation ?

La stratégie d'externalisation consiste à confier certaines activités à d'autres entreprises.

La logique n'est plus celle de faire soi-même mais de faire faire.

- **La sous-traitance** : une entreprise, donneur d'ordres, confie une partie de sa production ou certaines étapes de sa fabrication à une autre entreprise, le sous-traitant.
- **La franchise** : contrat par lequel une entreprise concède à une autre le droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque pour vendre des produits et services contre le versement de royalties.
- **L'externalisation des fonctions de soutien** : il s'agit de confier à d'autres firmes des activités qui ne sont pas créatrices de valeur pour l'entreprise (comptabilité, finance, paie...).

#### ➤ *les avantages de la stratégie d'externalisation ?*

- Elle permet de réduire ses coûts et d'améliorer la qualité des produits
- Elle permet à l'entreprise d'être plus flexible face aux évolutions de l'environnement

#### ➤ *Quelles sont ses limites ?*

- Risque de dépendance vis-à-vis des prestataires extérieurs
- L'entreprise risque de perdre des ressources et des compétences stratégiques
- Conflits sociaux liés aux suppressions d'emplois et/ou au transfert des contrats de travail au prestataire extérieur.

### III/ Stratégie par Domaine d'Activité Stratégique définie par Michael Porter :

Différentes stratégies génériques peuvent être identifiées au niveau de chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS) :

La méthode stratégique de Porter se décompose en cinq étapes :

- a. La segmentation de l'entreprise en Domaines d'Activité Stratégique (DAS).
- b. L'analyse concurrentielle de chaque DAS en appliquant le modèle SWOT.

Pour l'aspect externe du SWOT, le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter est souvent employé. Pour l'aspect interne du SWOT, la chaîne de valeur de Michael Porter est l'outil habituellement utilisé pour évaluer la valorisation, la rareté, la difficulté d'imitation et la non-substituabilité des ressources de l'entreprise.

## Analyse stratégique et concurrentielle

c. La sélection d'une stratégie générique pour chaque DAS : stratégie de coût (ou de prix), stratégie de différenciation (par élimination ou par sophistication) ou stratégie de focalisation (de niche).

d. La prise de décisions concernant l'allocation des ressources entre les différents Domaines d'Activité Stratégique en se basant sur des outils tels que la Matrice BCG, la Matrice McKinsey ou la Matrice ADL.

e. Expansion du champ d'activité vers de nouveaux Domaines d'Activité Stratégique (par exemple, en se basant sur une matrice d'Ansoff) : diversification, internationalisation, intégration verticale ou externalisation, fusions et acquisitions, alliances ou partenariats.

Selon Porter chaque Domaine d'Activité Stratégique (DAS) identifié nécessite que l'entreprise développe des stratégies adaptées et spécifiques.

En fonction des domaines d'activité stratégique, les stratégies de porter peuvent varier. Voici quelques exemples de stratégies adaptées à différents secteurs d'activité :

Il existe 3 stratégies à adopter pour avoir un avantage compétitif dans un domaine d'activité stratégique :

- Stratégie de coûts
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de niche

### **1/ Stratégie de domination par les coûts :**

Consiste à réduire les coûts de production et de distribution afin de proposer des prix compétitifs sur le marché, et pouvoir conquérir d'importante part de marché. L'entreprise qui souhaite adopter cette stratégie doit avoir des compétences en matière d'ingénierie, approvisionnement, production et distribution.

Pour un DAS, cela implique de proposer une offre similaire à celle des concurrents, mais à un prix inférieur. Cette approche repose souvent sur l'effet d'expérience, permettant de réduire le coût marginal grâce à une augmentation du volume total. Une stratégie de tarification basée sur ce principe est appelée « stratégie de volume ».

L'entreprise doit détenir un réel avantage concurrentiel si elle peut influencer les prix de son secteur. Les sources d'avantages dépendent généralement de la structure de l'industrie et peuvent provenir des économies d'échelle, de la technologie de propriété industrielle, de l'accès préférentiel aux matières premières, de la fabrication peu couteuse ou d'autres facteurs. Cette stratégie est appliquée dans :

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

-Secteur de la grande distribution : Optimiser les coûts de production et de distribution pour proposer des prix compétitifs aux consommateurs.

-Secteur des transports: Rationaliser les processus logistiques et réduire les coûts opérationnels pour offrir des tarifs attractifs aux clients.

### Exemples :

- Ryanair est une compagnie aérienne low-cost à fort succès, grâce à des économies réalisées sur toute la chaîne du processus de transport
- Bic est leader de marché de rasoirs jetables à une lame bon marché
- Hyundai dans le secteur automobile ou Leclerc dans la grande distribution.

### 2/ Stratégie de différenciation :

Consiste à se démarquer de la concurrence en offrant des produits ou services uniques, innovants et performant, dans cette stratégie l'entreprise doit avoir des compétences en matière de design, contrôle de qualité.

La différenciation par des nouveaux produits, ou produits différents de ceux de la concurrence, peut permettre à une entreprise d'avoir un produit offrant de meilleures performances, et donc un prix de vente plus élevé avec une meilleure marge bénéficiaire.

Notons toutefois que la différenciation ne garantit pas un succès immédiat puisqu'il faut que le consommateur final se rende compte de l'avantage procuré par le nouveau produit.

Il faut ici un produit ou un service qui a des avantages ou une qualité supérieure à ce que fait la concurrence.

Une pré-étude de validation par des clients-test est utile : vérifiez que les clients ont bien compris ce qu'apporte le produit différent, et qu'ils vont accepter de payer plus cher.

Cette stratégie peut être appliquée dans des DAS tels que :

-DAS des produits de luxe : Miser sur la qualité, le design et l'exclusivité des produits pour se différencier de la concurrence.

-DAS de produits technologiques : Mettre l'accent sur l'innovation et les fonctionnalités uniques des produits pour attirer les consommateurs.

-DAS du produit bio : Mettre en avant la qualité et l'origine naturelle des produits pour répondre aux attentes des consommateurs soucieux de leur santé et de l'environnement.

**Comme elle peut être déclinée** en différenciation vers le haut ou sophistication (offrir une offre plus sophistiquée et plus coûteuse que celle des concurrents, vendue à un prix plus élevé, comme BMW, Apple, Starbucks, Häagen-Dazs, etc.)

## Analyse stratégique et concurrentielle

Comme il existe une différenciation vers le bas ou épuration (proposer une offre moins sophistiquée et moins coûteuse que celle des concurrents, vendue à un prix inférieur, comme easyJet, Ryanair, Lidl, Dacia, Bic, H&M, etc.). Dans les deux cas, l'objectif est de créer un écart positif entre la différence de coût et la différence de prix par rapport à la concurrence.

La définition de l'offre de base consiste soit à augmenter le prix plus que le coût (différenciation vers le haut), soit réduire le coût plus que le prix (différenciation vers le bas).

### **Exemples :**

- Les piles Duracell, restent des piles (même forme, même aspect). Mais elles promettent de durer plus longtemps que les autres marques, en échange d'un supplément de prix
- Les chaussures (souliers) Berluti, sur mesure, apportent durabilité et confort inégale pour un prix très élevé

Il est donc possible, pour chaque domaine d'activité stratégique, de se différencier à partir d'un produit en lui-même et de ses performances (ex. les piles Duracell), ou à partir d'un service lié au produit (ex. livraison, installation, conseils, club d'utilisateurs, etc. ), ou une stratégie de distribution (ex. Dell n'a pas de revendeurs officiels), ou encore un personnel formé au service-client maximum (ex. compagnies aériennes et leurs classes business ou première).

### **3/ La stratégie de focalisation (ou de niche) :**

L'entreprise vise à se focaliser sur un marché étroit dit de niche. Elle met en avant un avantage concurrentiel qui est, soit lié au coût, soit lié à la différenciation.

Cette stratégie implique de se spécialiser sur un segment de marché de niche. Ce choix nécessite que le marché soit suffisamment restreint pour ne pas attirer de grands concurrents, l'entreprise doit choisir ses segments soigneusement. La stratégie de focalisation exige des investissements spécifiques qui dissuadent les petits concurrents. Le principal défi d'une niche est de ne pas laisser son expansion la dénaturer. Dans ce contexte concurrentiel, la compétitivité devient essentielle pour les nations et les entreprises afin de ne pas voir leurs produits dépassés par des concurrents plus performants.

### **IV/ D'autres stratégies de Porter :**

Il existe d'autres stratégies de Porter, notamment :

#### **1) Stratégie hybride**

Cette stratégie mélange à la fois différenciation et baisse des coûts de production.

Pour chaque domaine d'activité stratégique, il est possible de se différencier avec un produit, sans pour autant avoir besoin d'augmenter le prix, ce qui donnera inévitablement un avantage concurrentiel.

#### **Exemples :**

Certaines chaînes de supermarchés arrivent à vendre moins cher que la concurrence des produits de marque, et prennent ainsi des parts de marché.

La stratégie hybride peut donc être très utile pour pénétrer rapidement un marché.

Elle fait le pari que la rentabilité sera atteinte une fois un certain volume de ventes atteint.

#### **2) Stratégie d'innovation :**

Consiste à investir dans la recherche et le développement pour proposer des produits ou services toujours plus performants et répondant aux besoins du marché.

Avec un prix élevé ou non, il s'agit de créer un produit/service incomparable avec ce qui existe déjà, une véritable innovation.

Cela peut par exemple consister à s'emparer d'un petit marché qui n'existe pas encore vraiment, ou un petit marché de niche, et y être seul, ou encore de faire des produits « sur mesure » que les concurrents ne feront ou ne sauront pas faire.

Une autre stratégie « à part », qui consiste à augmenter les prix sans que le produit ne change, est toujours vouée à l'échec, sauf si votre entreprise est en position dominante sur son marché.

#### **3) Stratégie du verrouillage :**

C'est une stratégie de DAS où les clients ou consommateurs deviennent dépendants d'un fournisseur ou d'une marque, et ne peuvent pas trouver la même chose auprès d'une entreprise concurrente.

C'est ainsi que Microsoft a un quasi-monopole avec Windows, ou Intel est plus que leader dans les microprocesseurs informatiques.

À ce niveau, les produits et les marques de ces entreprises deviennent des standards dont on ne peut se passer.

# Analyse stratégique et concurrentielle

---

## Cas du groupe Volkswagen

Pour bien comprendre l'utilité d'un domaine d'activité stratégique, prenons l'exemple de ceux du groupe Volkswagen :

- Skoda est une SBU de prix bas et de qualité moyenne
- Volkswagen est une SBU hybride
- Audi est une SBU de différenciation, tout comme Porsche et Bugatti qui en plus se concentrent sur des prix très élevés.

### **4/ Stratégie de croissance :**

Consiste à développer l'entreprise en augmentant sa part de marché, en lançant de nouveaux produits ou en s'implantant sur de nouveaux marchés.

-DAS des produits high-tech : Développer de nouveaux produits innovants pour répondre aux besoins des consommateurs et augmenter la part de marché.

-DAS des produits de la santé : Étendre la gamme de produits proposés pour répondre aux besoins des consommateurs et accroître le chiffre d'affaires.

-DAS de e-commerce : Développer de nouveaux canaux de vente en ligne et étendre la présence sur les marchés internationaux pour augmenter le chiffre d'affaires.

-Secteur de la restauration : Ouvrir de nouveaux restaurants dans des zones à fort potentiel de clientèle pour accroître la part de marché.

### **5/ Stratégie de diversification :**

Consiste à élargir la gamme de produits ou services proposés par l'entreprise pour toucher de nouveaux segments de marché.

-DAS des produits agroalimentaire : Proposer une gamme élargie de produits biologiques ou sans allergènes pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs.

-DAS des produits de la beauté : Élargir la gamme de produits proposés pour répondre aux besoins spécifiques des consommateurs.

### **6/Stratégie de partenariat :**

Consiste à collaborer avec d'autres entreprises pour bénéficier de leurs ressources et compétences complémentaires.

-DAS des produits pharmaceutiques : Collaborer avec des laboratoires de recherche pour développer de nouveaux médicaments et améliorer les soins aux patients.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

-DAS des produits de l'automobile : Établir des partenariats avec des fournisseurs de technologies pour intégrer des innovations dans les véhicules et renforcer la compétitivité. Ces exemples montrent comment les stratégies de porter peuvent être adaptées en fonction des DAS pour maximiser la performance de l'entreprise.

### **Conclusion**

En conclusion, l'ouvrage "Analyse Stratégique et Marketing" offre une perspective approfondie et actuelle sur les concepts clés de l'analyse stratégique et du marketing. En mettant l'accent sur les outils et les méthodes essentiels pour comprendre et développer des stratégies efficaces pour le développement de l'entreprise, cet ouvrage s'avère être une ressource précieuse pour les étudiants en Master Marketing des Services.

En explorant les différentes dimensions de l'analyse stratégique et du marketing, dans cet ouvrage nous avons tenté de fournir une vision globale et pratique des enjeux spécifiques liés aux outils d'analyse stratégiques. Les concepts théoriques sont étayés par des études de cas concrets et des exemples pertinents, permettant aux lecteurs de mieux appréhender les défis et les opportunités qui se présentent à toute entreprise dans un marché en perpétuelle changement et développement.

Enfin, cet ouvrage encourage les étudiants en Master Marketing des Services à adopter une approche stratégique et innovante dans le domaine de l'analyse stratégique, en mettant en lumière l'importance de l'analyse fine du marché, de la segmentation clientèle et de la différenciation des offres pour garantir la compétitivité et la réussite des entreprises.



### Bibliographie

- Ader, Emmanuel. (1983) : "L'analyse stratégique moderne et ses outils." Edition Futuribles.
- Atamer Tugrul, Calori Roland (2004) : « Diagnostic et décisions stratégiques ». 2ème édition, Dunod.
- Baynast Arnaud de, Lendrevie Jacques, Lévy Julien (2021). "Mercator, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital." 13e édition, Dunod, p47.
- Capet M., Causse G., Meunier J. (2005). "Diagnostic, organisation, planification de l'entreprise ; formes et transformations de la firme." 3ème édition, Economica.
- Der Emmanuel (1983). "L'analyse stratégique moderne et ses outils." Futuribles.
- Desreumaux A., Lausault A. (2001). "Analyse stratégique." Ellipes.
- Fernandez Alain. "La stratégie selon Michael Porter." Edition Eyrolles.
- Jallat Frédéric, Lindon Denis (2016). "Le marketing, Etudes, moyens d'actions, stratégies." 7ème édition, Dunod.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric (2008). "Stratégique." 8e édition, Pearson Education.
- Kotler Philip, Dubois Bernard (2000). "Marketing Management." 10e Edition.
- Kotler Philip, Keller, Manceau, Hemonnet. "Marketing stratégique." Pearson, 16eme édition.
- Kotler Philip (2003). "Marketing Management." Prentice Hall, 11th Edition.
- Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Manceau Delphine, Duboi Bernard (2016). "Marketing Management." 13ème édition, Pearson Education.
- Lambin Jean-Jacques, de Moerloose Chantal (2016). "Marketing stratégique et opérationnel." Chapitre 1. Le marketing dans l'entreprise et dans l'économie, pages 6 à 43.
- Lambin Jean-Jacques, de Moerloose Chantal (2016). "Marketing stratégique et opérationnel, La démarche marketing dans l'économie numérique." Dunod, 9eme édition.
- Lasary (2007). "Diagnostic et redressement d'entreprise." El Dar ElOthmania, Alger.
- Lendrevie Jacques, Lévy Julien (2012). "Mercator, Théories et nouvelles pratiques du marketing." Dunod.

## Analyse stratégique et concurrentielle

---

- Lendrevie Jacques, Lévy Julien (2021). "Mercator, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital." 13e édition, Dunod.
- Matricon Claude (1993). "Politiques commerciales : Les clés de la performance." Editions d'Organisation.
- Mourre Marie-Laure (HAL, open sciences) (2021). "La stratégie marketing." p6.
- STRATEGOR (1997). "Politique Générale de l'Entreprise." Dunod, Paris, p42.
- Vernet Eric (1998). "L'essentiel du marketing: marketing fondamental." 2eme édition, Ed. D'Organisation, p20.
- De Woot P. (2008). "Dictionnaire de la stratégie." Edition th. De Montréal et J.Klein, presses universitaires de France, 2008.

### Site Internet

<https://blog-gestion-de-projet.com/facteurs-cles-de-succes>

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/mission-de-entreprise.htm>

<https://www.deltabut.com/documents/Synthse-du-chap-8.pdf>. consulté le 25/11/2023 à 21h:38.

<https://fiches-pratiques.e-marketing.fr/Thematique/marques-1332/FichePratique/A-quoi-sert-le-marketing-strategique--365380.htm>