Quelques rappels et précisions sur la partie Stratégie

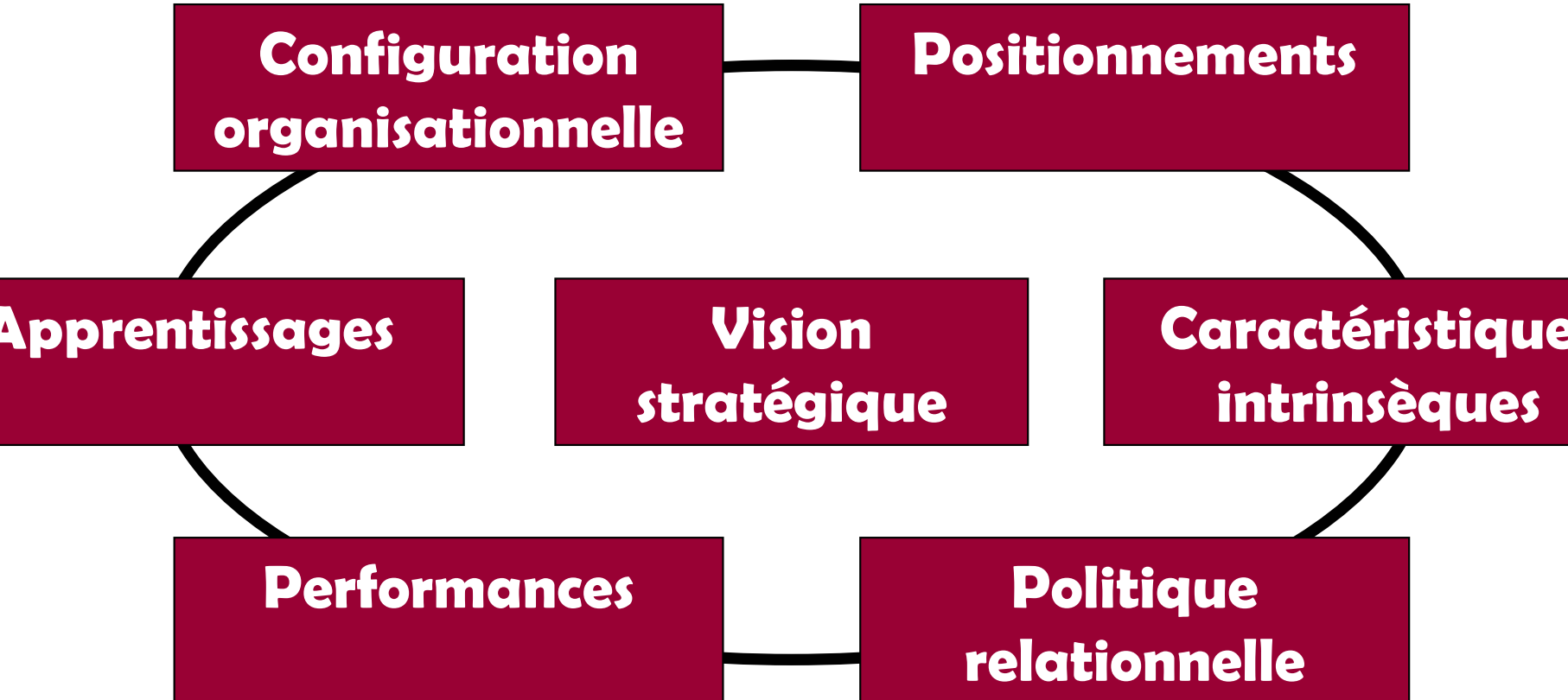
Cours de Thierry Verstraete

Quelques rappels et précisions sur la partie Stratégie

Il n’y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veu aller » : importance de la vision stratégique

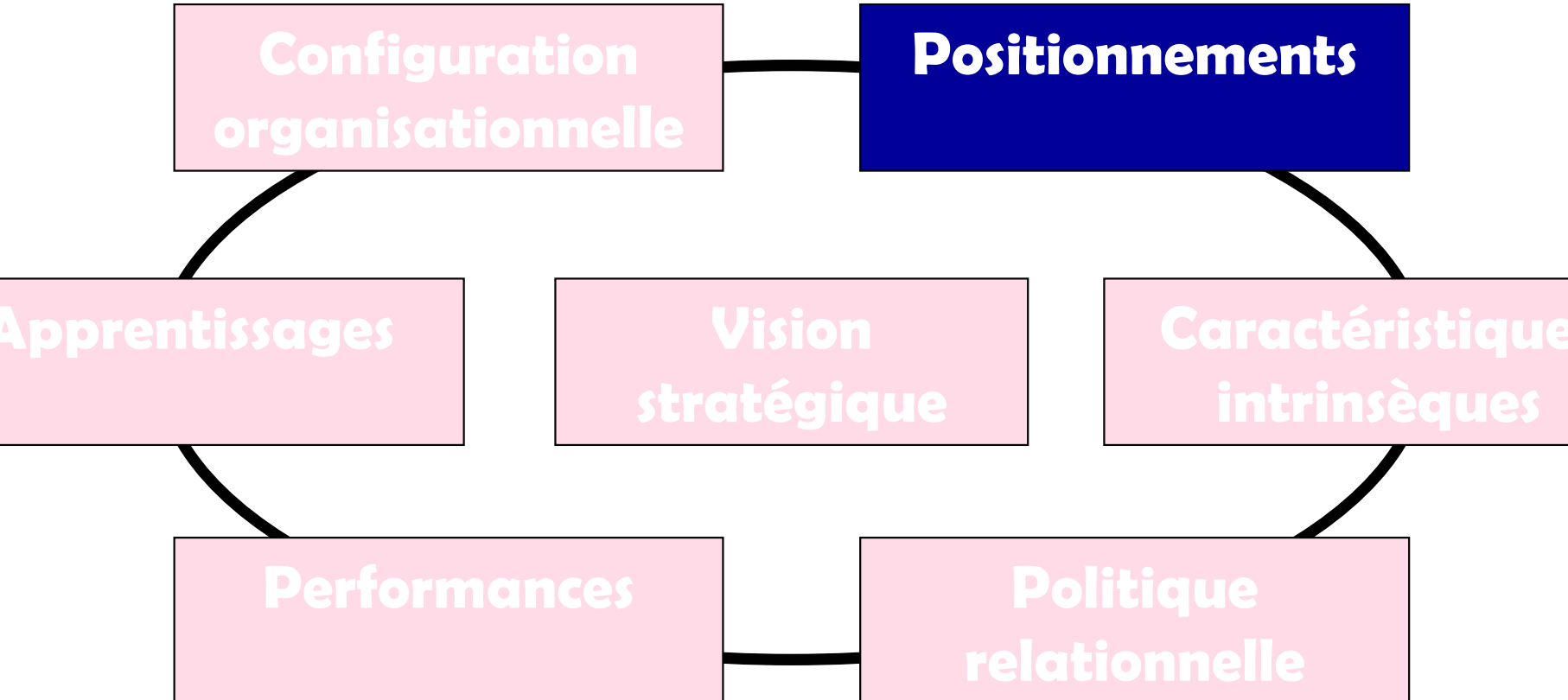
Quelques rappels et précisions sur la partie Stratégie

« Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veu aller » : importance de la vision stratégique



Quelques rappels et précisions sur la partie Stratégie

Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veu aller » : importance de la vision stratégique



Les positionnements

r rapport à quoi ?

❶ Un macro-environnement

❷ un micro-environnement

Les positionnements

r rapport à quoi ?

❶ Un macro-environnement

❷ un micro-environnement

Préalable : prospective

Les positionnements

r rapport à quoi ?

❶ Un macro-environnement

❷ un micro-environnement

interaction

Les positionnements
❶ Le macro-environnement

acro-environnement ?

Il s'agit de l'environnement général au sein duquel (ou desquels) évolue l'entreprise

Il est géographiquement plus ou moins étendu

Il renvoie aux aspects économique, démographique, politique, technologique, culturel, etc.

Il est subi par l'entreprise, bien que celle-ci puisse l'influencer (dans une certaine mesure ; ex : lobbying…)

Les positionnements
❶ Le macro-environnement

L’entreprise
et son
marché

Les positionnements
❶ Le macro-environnement

<u>'environnement économique, social et démographique :</u>

oissance, inflation, pouvoir d'achat, ecteur, internationalisation, climat social, démographie

L'entreprise et son marché

Les positionnements
❶ Le macro-environnement

<u>'environnement économique, social et démographique :</u>

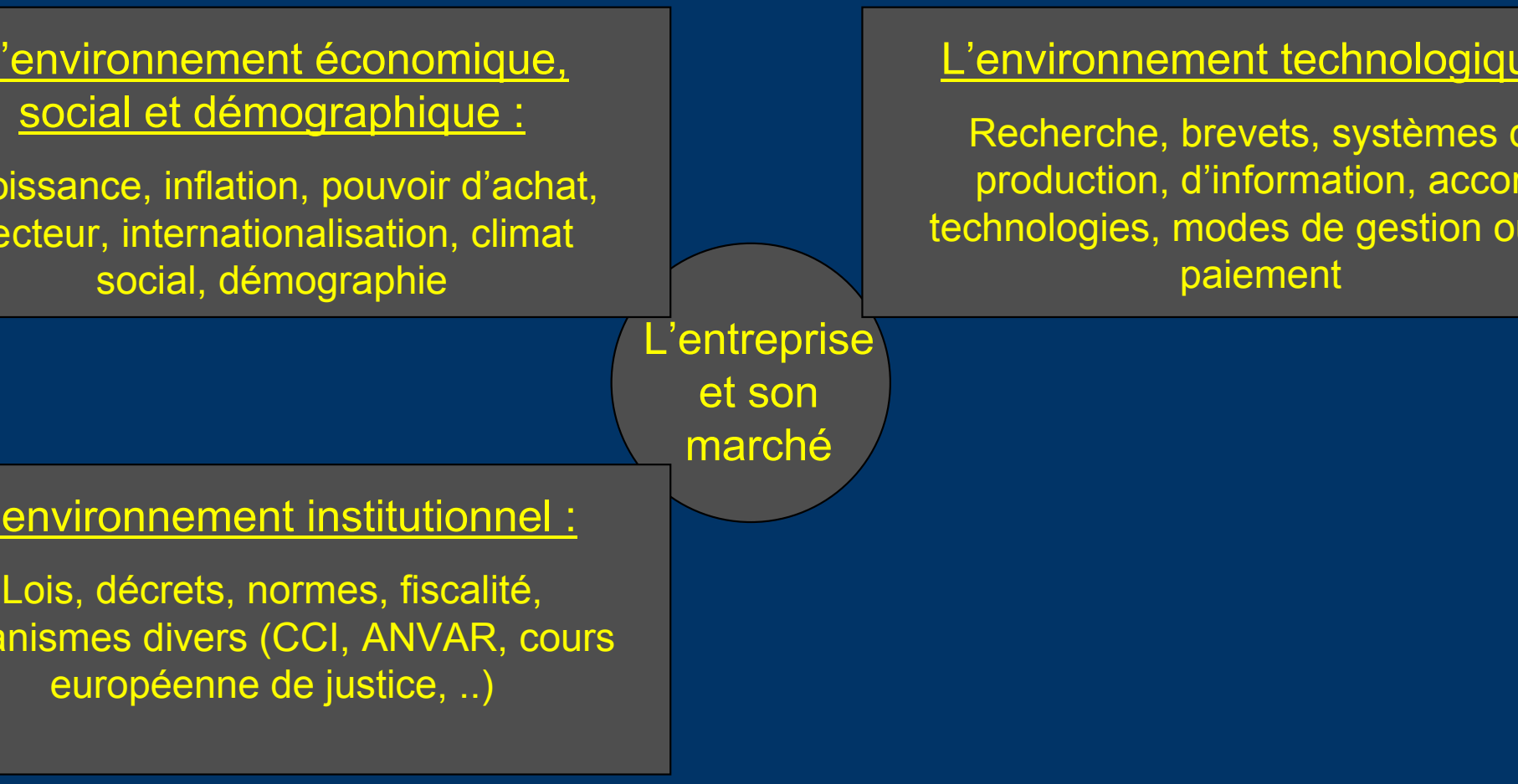
oissance, inflation, pouvoir d'achat, ecteur, internationalisation, climat social, démographie

L'entreprise et son marché

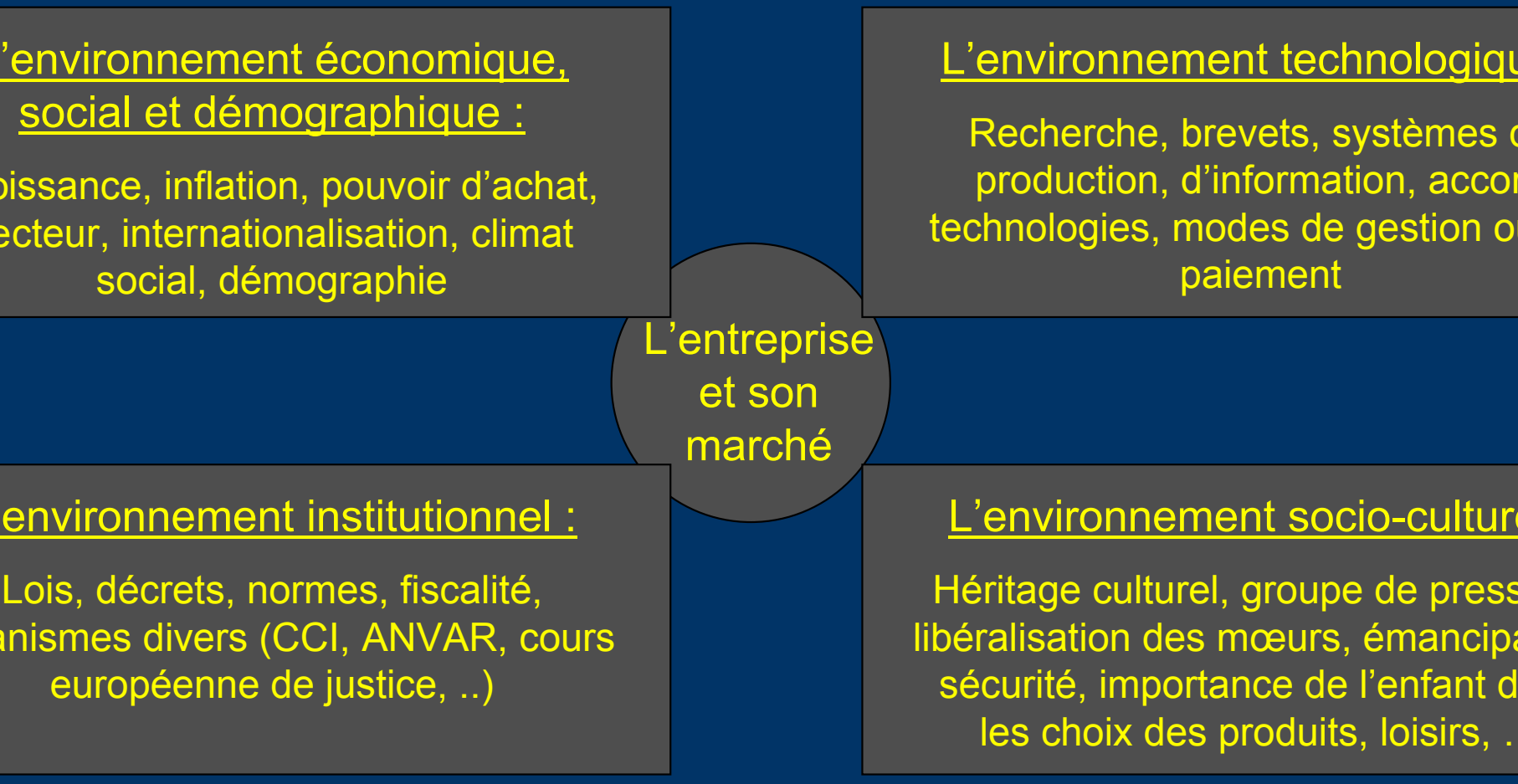
<u>environnement institutionnel :</u>

Lois, décrets, normes, fiscalité, anismes divers (CCI, ANVAR, cours européenne de justice, ..)

Les positionnements
❶ Le macro-environnement



Les positionnements
❶ Le macro-environnement



Les positionnements
❶ Le macro-environnement

<u>'environnement économique, social et démographique :</u>

oissance, inflation, pouvoir d'achat, ecteur, internatio
social, dém

<u>L'environnement technologiqu</u>

Recherche, brevets, systèmes d production, d'information, accor technologies, modes de gestion o paiement

<u>L'environnement écologique :</u>

Pollution, sensibilité aux problèmes écologiques, aspects climatiques, etc.

<u>environnemen</u>

Lois, décrets, normes, fiscalité, anismes divers (CCI, ANVAR, cours européenne de justice, ..)

<u>onnement socio-cultur</u>

Héritage culturel, groupe de press libéralisation des mœurs, émancipa sécurité, importance de l'enfant d les choix des produits, loisirs, .

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

cro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

α) un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s), **qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation**

β) des concurrents, **conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel**

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

cro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

« classique »

α) **un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s),** qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation

β) **des concurrents,** conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

cro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

α) un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s), qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation

β) des concurrents, conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel

χ) des parties prenantes

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

cro-environnement ?

Il est proche de l'entreprise et comporte les acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise

On y distingue :

α) un (ou des) domaine(s) d'activité, un (ou des) marché(s), qu'il convient d'identifier et de choisir par un processus de segmentation

β) des concurrents, conduisant à une analyse concurrentielle et à repérer les sources de l'avantage concurrentiel

γ) des parties prenantes

Niveaux liés

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

DAS = concept stratégique ;
marchés = concept plutôt marketing

Segmentation

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

gmentation stratégique	Segmentation marketing

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

gmentation stratégique	Segmentation marketing
erne les activités de l'entreprise prise dans son mble	Concerne un secteur de l'entreprise

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

gmentation stratégique	Segmentation marketing
erne les activités de l'entreprise prise dans son mble	Concerne un secteur de l'entreprise
er les activités en groupes homogènes relevant : de la même technologie des mêmes marchés des mêmes concurrents	Diviser les acheteurs d'un domaine en groupes ca térisés par : • les mêmes besoins • les mêmes comportements d'achat

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

gmentation stratégique	Segmentation marketing
erne les activités de l'entreprise prise dans son mble	Concerne un secteur de l'entreprise
er les activités en groupes homogènes relevant : de la même technologie des mêmes marchés des mêmes concurrents	Diviser les acheteurs d'un domaine en groupes ca térisés par : • les mêmes besoins • les mêmes comportements d'achat
le : des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles	Permet : • D'adapter les produits aux consommateurs • De sélectionner les cibles privilégiées • De définir le marketing mix *(product, price, pl promotion* ou produit, prix, distribution et pron tion*)*

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

gmentation stratégique	Segmentation marketing
erne les activités de l'entreprise prise dans son mble	Concerne un secteur de l'entreprise
er les activités en groupes homogènes relevant : de la même technologie des mêmes marchés des mêmes concurrents	Diviser les acheteurs d'un domaine en groupes ca térisés par : • les mêmes besoins • les mêmes comportements d'achat
le : des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles	Permet : • D'adapter les produits aux consommateurs • De sélectionner les cibles privilégiées • De définir le marketing mix *(product, price, pl promotion* ou produit, prix, distribution et pron tion*)*
pective de moyen et long terme	Perspective de court et moyen terme

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

gmentation stratégique	Segmentation marketing
erne les activités de l'entreprise prise dans son mble	Concerne un secteur de l'entreprise
er les activités en groupes homogènes relevant : de la même technologie des mêmes marchés des mêmes concurrents	Diviser les acheteurs d'un domaine en groupes ca térisés par : • les mêmes besoins • les mêmes comportements d'achat
le : des opportunités de création ou d'acquisition de nouvelles activités des nécessités de développement ou d'abandon d'activités actuelles	Permet : • D'adapter les produits aux consommateurs • De sélectionner les cibles privilégiées • De définir le marketing mix *(product, price, pl promotion* ou produit, prix, distribution et pron tion*)*
pective de moyen et long terme	Perspective de court et moyen terme

Les « cartes » relatives au « champ de bataille concurrentiel » sont d'une échelle différente

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

Ex. de critères de segmentation stratégique : produits-marché-technologie, le type de clientèle, les fonctions d'usage, les circuits de distribution, la concurrence, les ressources nécessaires, …

Ex. de critères de segmentation marketing (facteurs discriminants) : le sexe, la CSP, le niveau de scolarité, le type d'habitat, le niveau de revenu, …

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

s outils

Positionnement stratégique : délimitation et choix des DAS (stratég primaire ou *corporate strategy*), puis façon de se comporter dans u DAS (stratégie secondaire ou *business strategy*).

Ex. d'outils : segmentation stratégique, FCS, démarches analytique (ex : matrices BCG, Mc Kinsey, ADL, …) ou démarches heuristique

Positionnement marketing : segmentation marketing, délimitation d'un domaine en un ensemble d'acheteurs homogènes par rapport une offre donnée

Ex. d'outils : enquêtes, MIX (produit, prix, promotion, distribution),

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

niveaux de stratégie par rapport aux DAS

Stratégie primaire ou stratégie d'entreprise (segmentation stratégique, choix des DAS)

Stratégie secondaire ou stratégie d'activité (objectifs et comportement au sein d'un DAS)

Ex : vouloir être le leader, suiveur, agressif, défensif, …

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

niveaux de stratégie par rapport aux DAS

Stratégie primaire ou stratégie d'entreprise (segmentation stratégique, choix des DAS)

Stratégie secondaire ou stratégie d'activité (objectifs et comportement au sein d'un DAS)

Ex : vouloir être le leader, suiveur, agressif, défensif,

Stratégie générique (coût, différenciation focalisation, cf. Porter)

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

		Avantage stratégique	
		Le caractère unique du produit est perçu par le client	La firme possède une strucure de coûts faible
Cible	Le secteur tout entier	Différenciation	Domination par les co
tégique	Un segment du secteur	Concentration / Focalisation	

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

e marché : éléments de définition

-lieu de rencontre en une demande et une offre

- consommateurs ayant acheté ou susceptibles d'acheter un produit

- acteurs intervenant sur un marché procédant à des échanges liés à un produit (ex d'acteurs : les producteurs, les acheteurs, les consommateurs, les prescripteurs, les distributeurs, …)

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

AS et marchés

e concept de part de marché

Pourcentage des ventes, en volume ou en valeur, par rapport au to
des ventes de la profession

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es concurrents

Concurrents effectifs ou potentiels

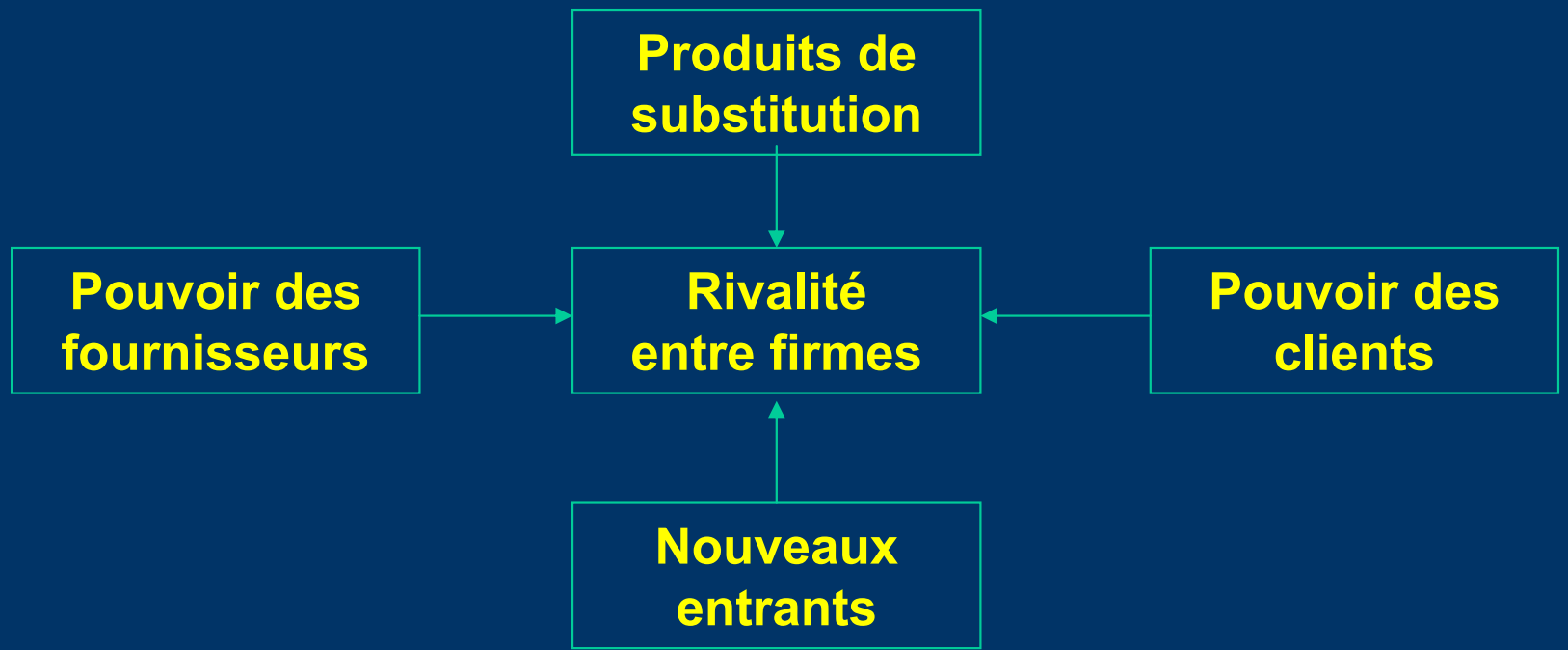
Rivalité plus ou moins forte (schéma de Porter)

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es concurrents

Concurrents effectifs ou potentiels

Rivalité plus ou moins forte (schéma de Porter)



Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es concurrents

Concurrents effec

Rivalité plus ou m

Pouvoir des fournisseurs

Ce pouvoir est fort si :

- fournisseurs concentrés, clients atomisés
- inexistence de produits de substitution
- secteur peu important pour le fournisseur
- MP rare et ne pouvant être stockée
- coûts transfert importants
  (ex : pénalités de rupture d'un contrat d'approvisionnem
  perte des ristournes de fin d'an
  adaptation aux procédures d'un nouveau fourniss
  connaissance des interlocute
  instauration d'un climat de confia
- menace d'intégration du client par le fournisseur
- protection par les pouvoirs publics

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

pouvoir est fort si :

ents concentrés

mmandes importantes par rapport au CA du
rnisseur

matières ou les produits achetés sont normalisés et
rants

coûts de transfert sont négligeables

ssibilité de changer de type de produits

enace d'intégration du fournisseur par le client

otection des clients par les pouvoirs publics

orter)

Pouvoir des clients

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

épend de 2 facteurs :

bstacles à l'entrée

(ex : les économies d'échelle sont importantes,
expérience est significative et induit des coûts faibles,
ité des clients à un produits différencié,
besoin de capitaux importants,
accessibilité du circuit de distribution,
avantages compétitifs des concurrents sont importants,
existence de brevets,
protection par les pouvoirs publics

- la crainte de riposte du secteur

attitude agressive des concurre
ressources importantes des concurre
capacité d'intégration des nouveaux entra

Nouveaux entrants

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es concurrents

Concurrents effectifs ou potentiels

Rivalité plus ou moins forte (schéma de Porter)

Produits de substitution

a menace est forte si

les produits du secteur sont peu diversifiés

les niveaux de prix et de profits sont élevés

les fonctions remplies par les produits sont accessibles à d'autres types de produit

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

e rivalité est d'autant
intense que :

concurrents sont
bbreux

concurrents ont la même
rce »

croissance du secteur est
e ou négative

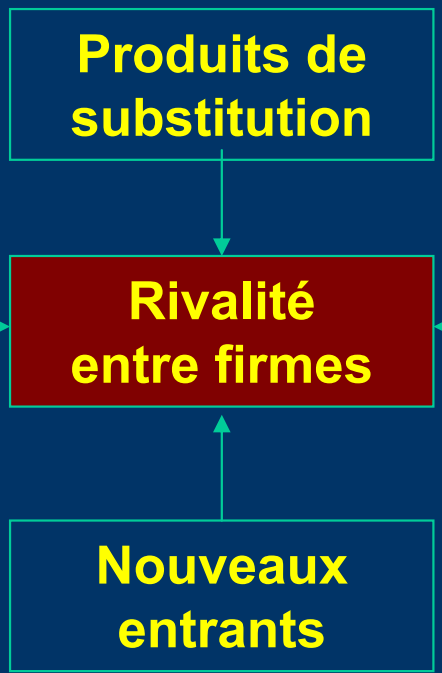
coûts fixes sont élevés

produits sont différenciés

coûts de transfert sont
les (investissements non
ifiques)

tifs ou potentiels

oins forte (schéma de Po



- les concurrents sont différents (objectifs, culture, …)

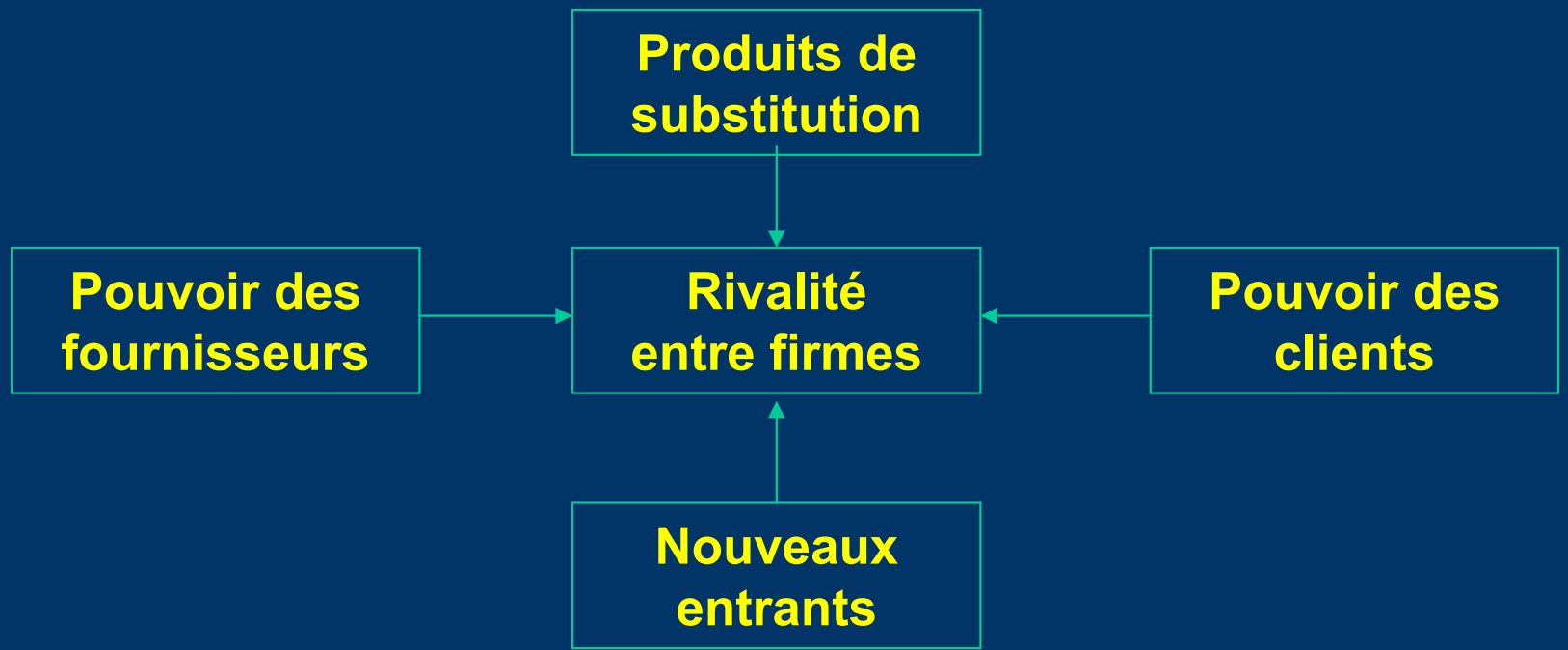
- les obstacles stratégiqu
sont élevés
(ex : actifs très spécialis
l'acti
synergie de l'activité a
d'autres activité
l'entrepr
obstacles affec

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es concurrents

Concurrents effectifs ou potentiels

Rivalité plus ou moins forte (schéma de Porter)



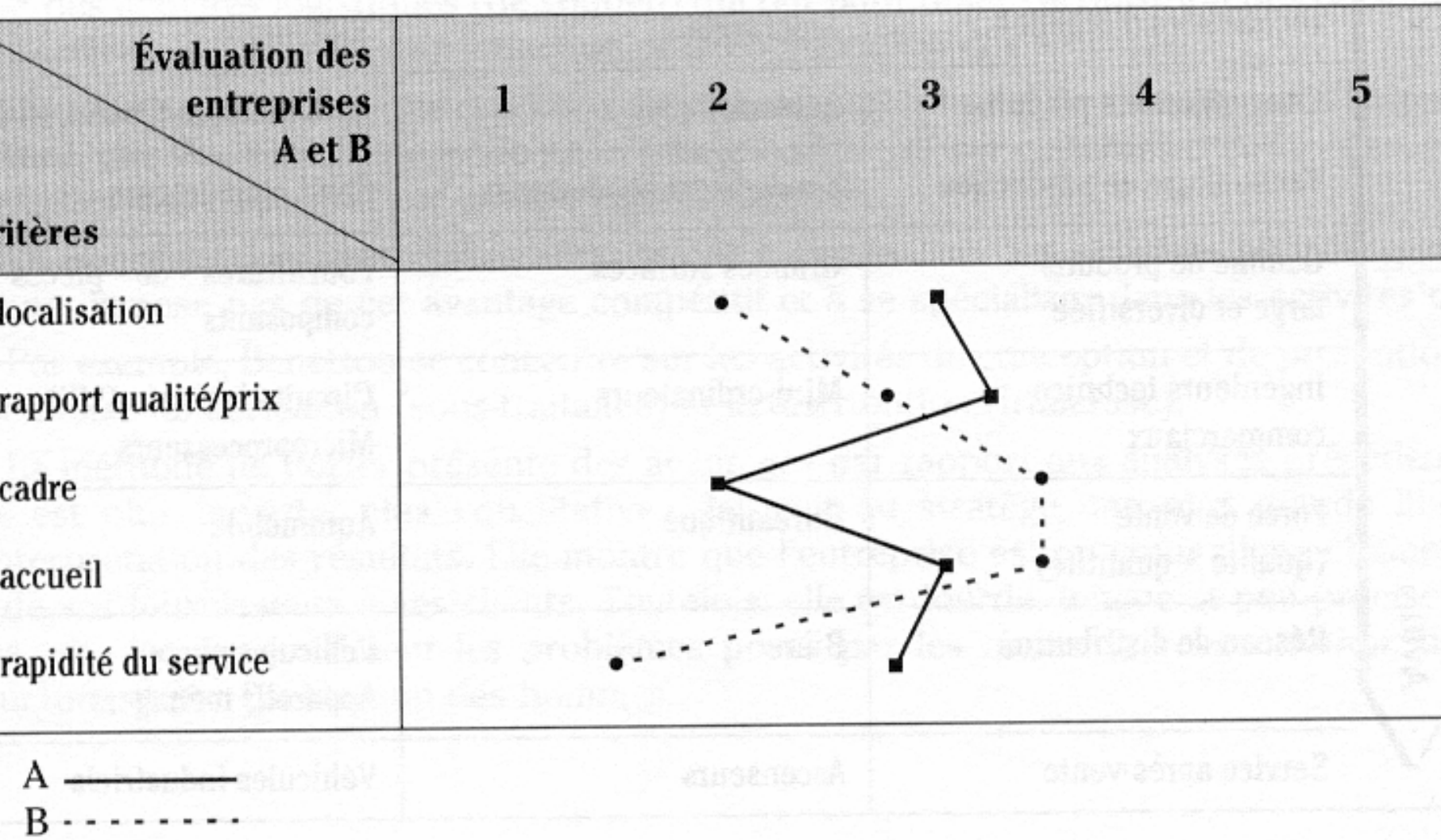
Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es concurrents

Notion de groupe stratégique : ensemble des firmes d'un secteur ayant adopté une stratégie relativement similaire (même structure de coût, de spécialisation, de volume, de distribution, même qualité, même technologie, même politique d'intégration, …)

Comparer les stratégies des concurrents et apprécier leur maîtrise des FCS, leur exposition aux FSR

Figure 2.31 : Exemple de facteurs clés de succès dans le secteur de la restauration professionnelle



Les positionnements
❷ Le micro-environnement

<u>es parties prenantes</u>

Ou stakeholders

Identification

Veleur attendue

Valeur d'échange

	dénomination	Valeur attendue	Valeur d'échang
arties prenantes	Dirigeants Salariés Comité d'entreprise … Actionnaires (shareholders) Capitaux-risqueurs Business angels Famille … Fournisseurs Acheteurs Consommateurs Prescripteurs Distributeurs Banques Les pouvoirs publics Les groupes de pressions (syndicats) …	Cf. performance	Cf. performan

	dénomination	pouvoir	attitude
arties prenantes	Dirigeants Salariés Comité d’entreprise … Actionnaires (shareholders) Capitaux-risqueurs Business angels Famille … Fournisseurs Acheteurs Consommateurs Prescripteurs Distributeurs Banques Les pouvoirs publics Les groupes de pressions (syndicats) …		

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es parties prenantes

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es parties prenantes

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Politique marketing pour les clients

Politique salariale pour les salariés

Politique financière pour les partenaires financiers

Politique d'achat pour les fournisseurs

…

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es parties prenantes

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Politique marketing pour les clients

Politique salariale pour les salariés

Politique financière pour les partenaires financiers

Politique d'achat pour les fournisseurs

…

Buts des politiques = optimiser les conditions d'échange

Les positionnements
❷ Le micro-environnement

es parties prenantes

Les parties prenantes appellent la mise en place de politiques fonctionnelles

Politique marketing pour les clients

Politique salariale pour les salariés

Politique financière pour les partenaires financiers

Politique d'achat pour les fournisseurs

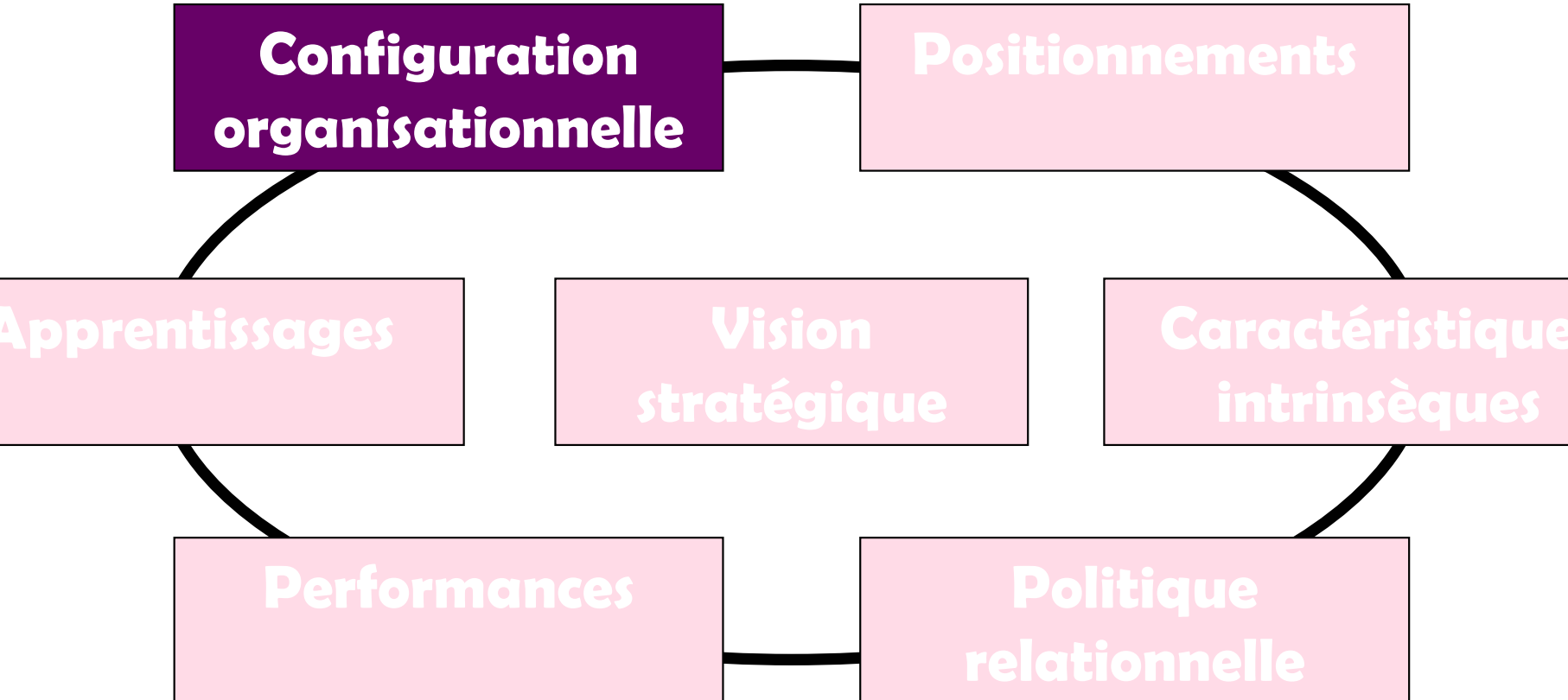
…

Buts des politiques = optimiser les conditions d'échange

Décliner la stratégie dans les grandes

Les positionnements

/ ment	facteurs socio-économiques	facteurs institutionnels	facteurs technologiques	facteurs socio-culturels	facteurs écol
	croissance, inflation, pouvoir d'achat, démographie, internationalisation, disponibilité des ressources…	lois, décrets, fiscalité, normes, organismes (cci, anvar, cours de justice, de financement,…)	recherche, brevets, systèmes de production, information, accords technologiques, mode de gestion, modes de paiement	histoire, valeurs, culture, niveau d'éducation, mœurs, loisirs, importance de certaines catégories d'acheteurs (ex : enfants)	sensibilité aux problèmes écc pollution, aspe climatiques, gr pression, …
	DAS et marchés	**Concurrents**	**Parties prenantes**		
	segmentations, démarches analytiques (ex : matrices, cycle de vie) ou heuristiques (ex : cartographie cognitive). Liens avec le marketing pour l'analyse	analyse concurrentielle et notion d'avantage compétitif (analyse du secteur portérienne, groupes stratégiques, FCS, …), structure de	identification des parties prenantes, politiques fonctionnelles, approche par la valeur, rapport pouvoir/attitude, structuration de la firme		

Quelques rappels et précisions sur la partie Stratégie

« Il n'y a pas de vent favorable pour qui ne sait où il veu aller » : importance de la vision stratégique