

Marketing Stratégique International

Joseph Shami MBA MSc BA DipM
joseph@shami.fr

The Marketing Nutshell

3C's

Client

Concurrent

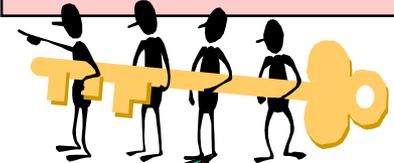
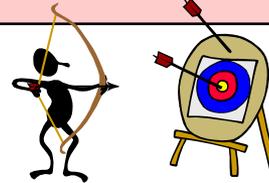
Compagnie

SCP

Segmentation

Ciblage

Positionnement

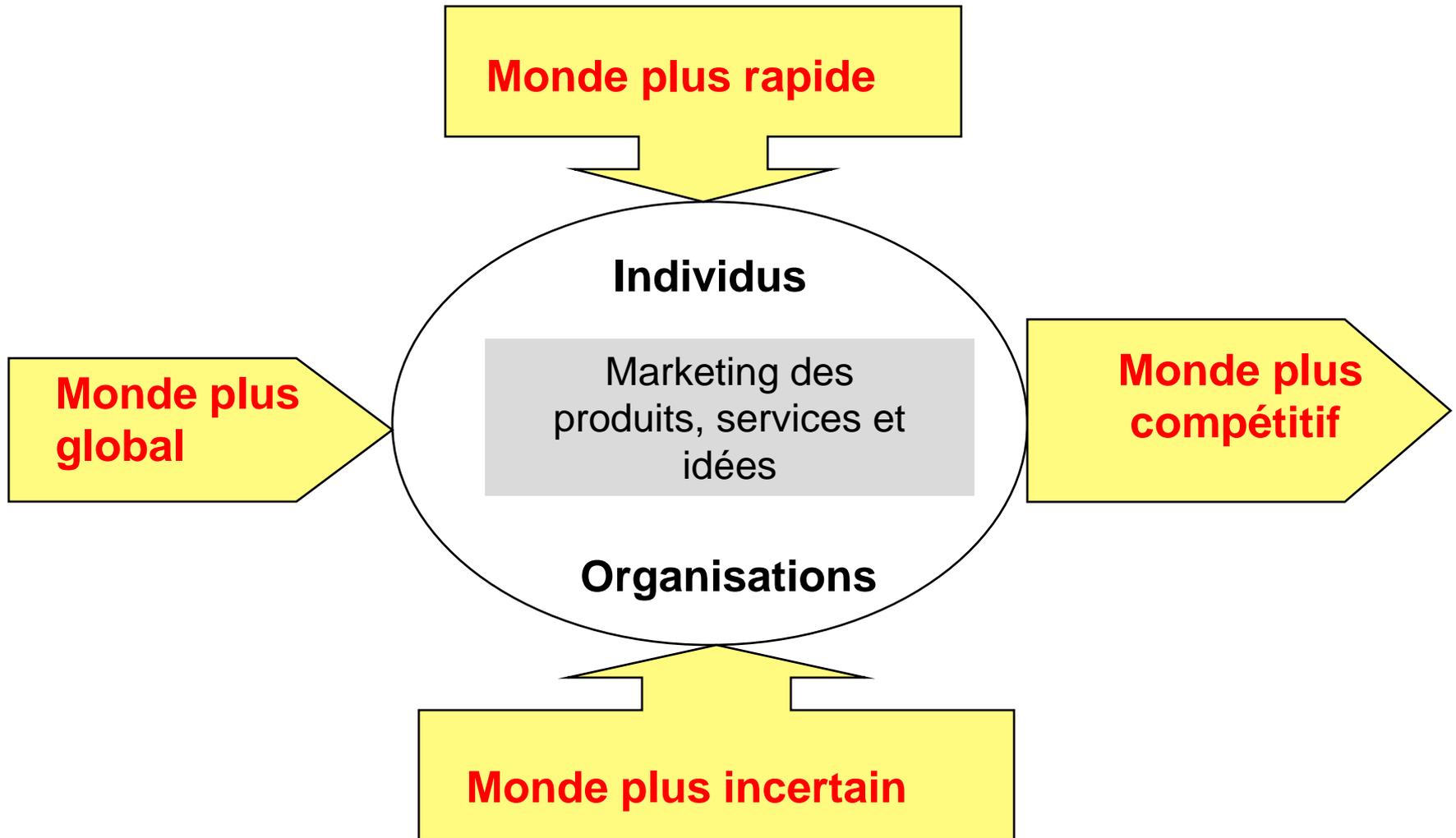


4P's

Product, Price, Place, Promotion

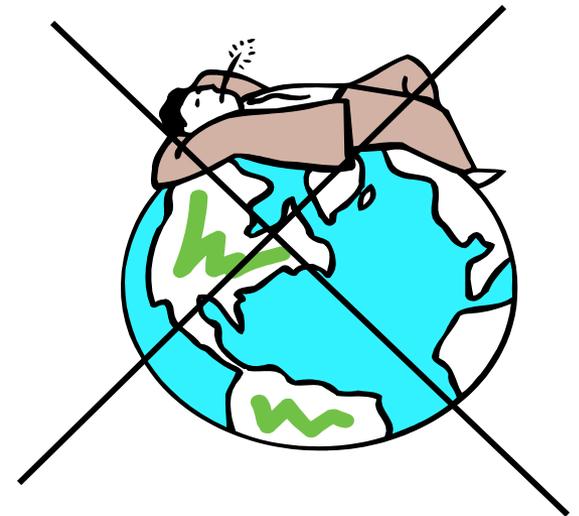
"Integrated Marketing"

Le contexte marketing



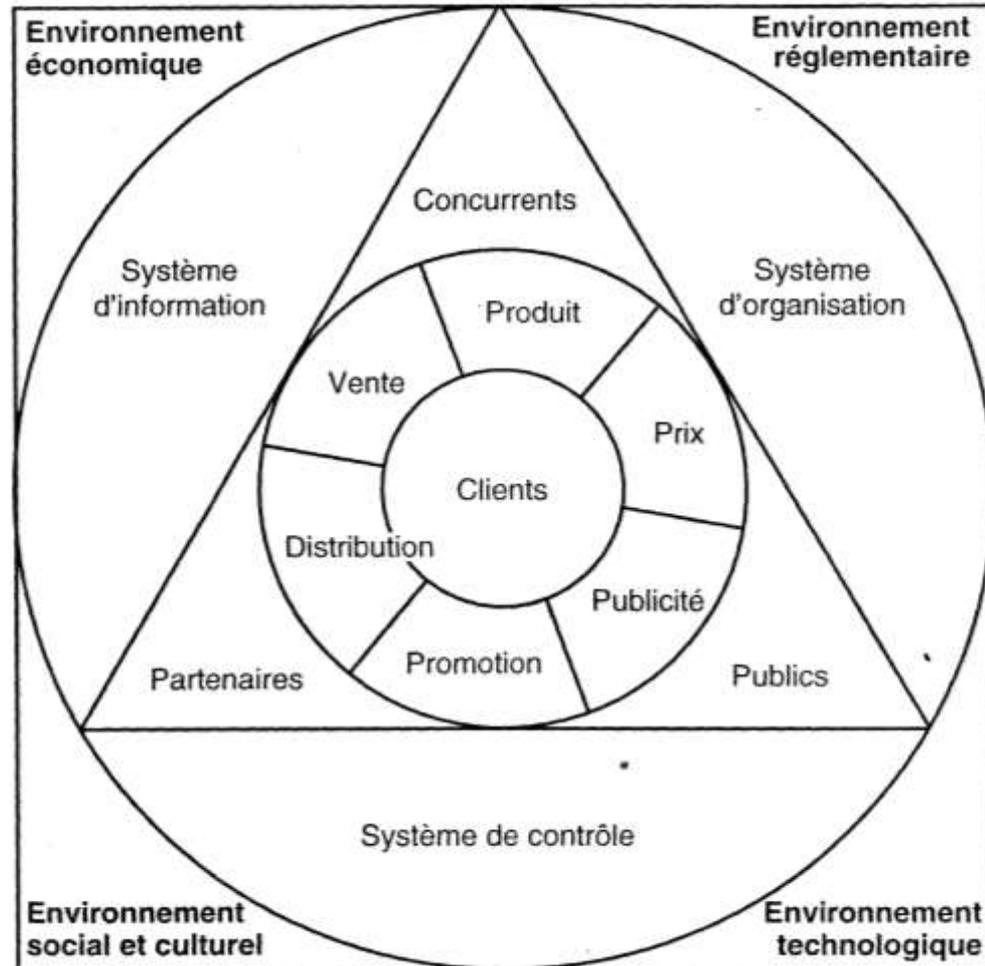
Le contexte marketing

- Monde plus rapide
- Monde plus compétitif
- Monde plus incertain
- Monde plus mondial

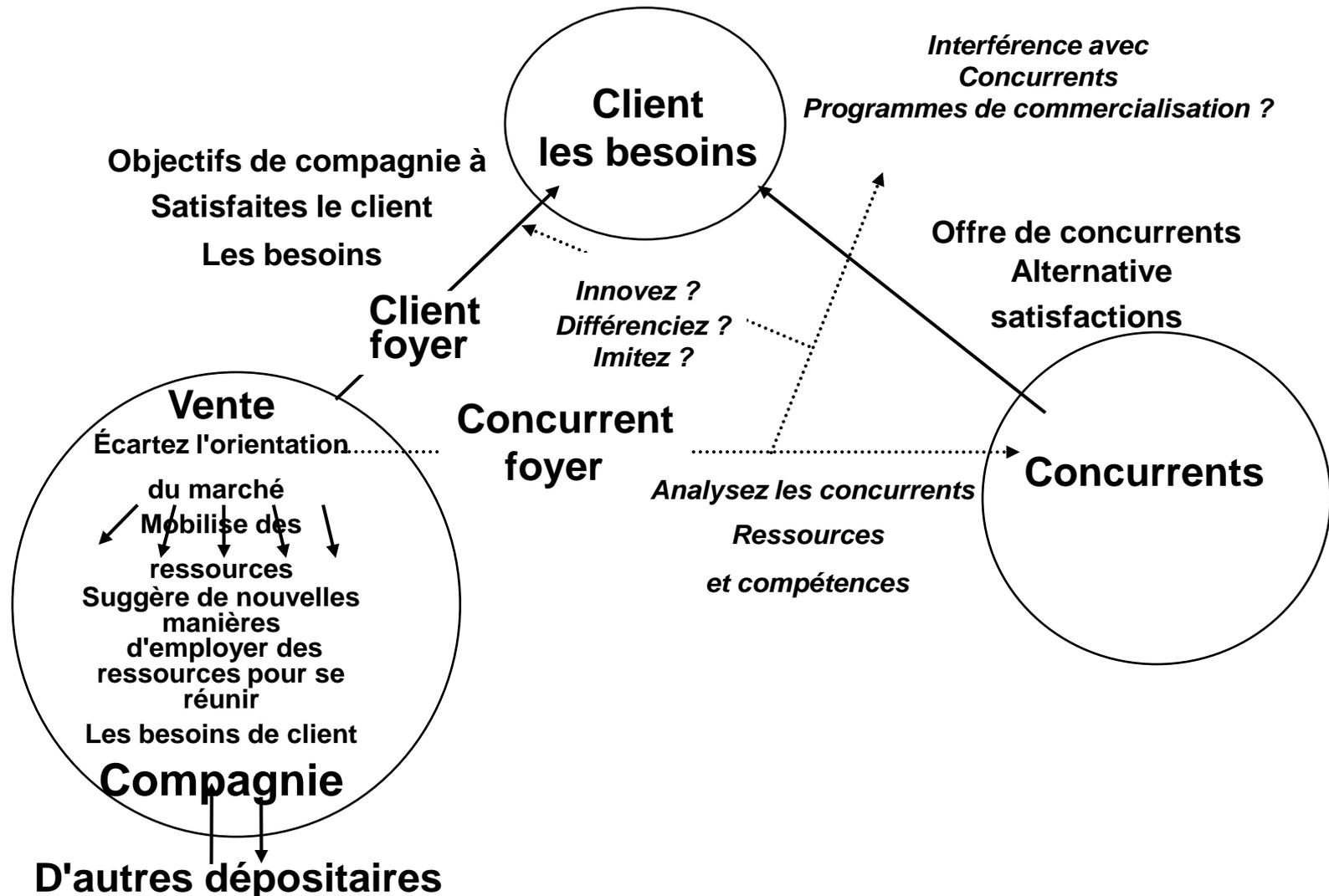


**AUJOURD'HUI DURER
EST DE PLUS EN PLUS DIFFICILE !**

Le demarche marketing



La triangle stratégique d'Ohmae



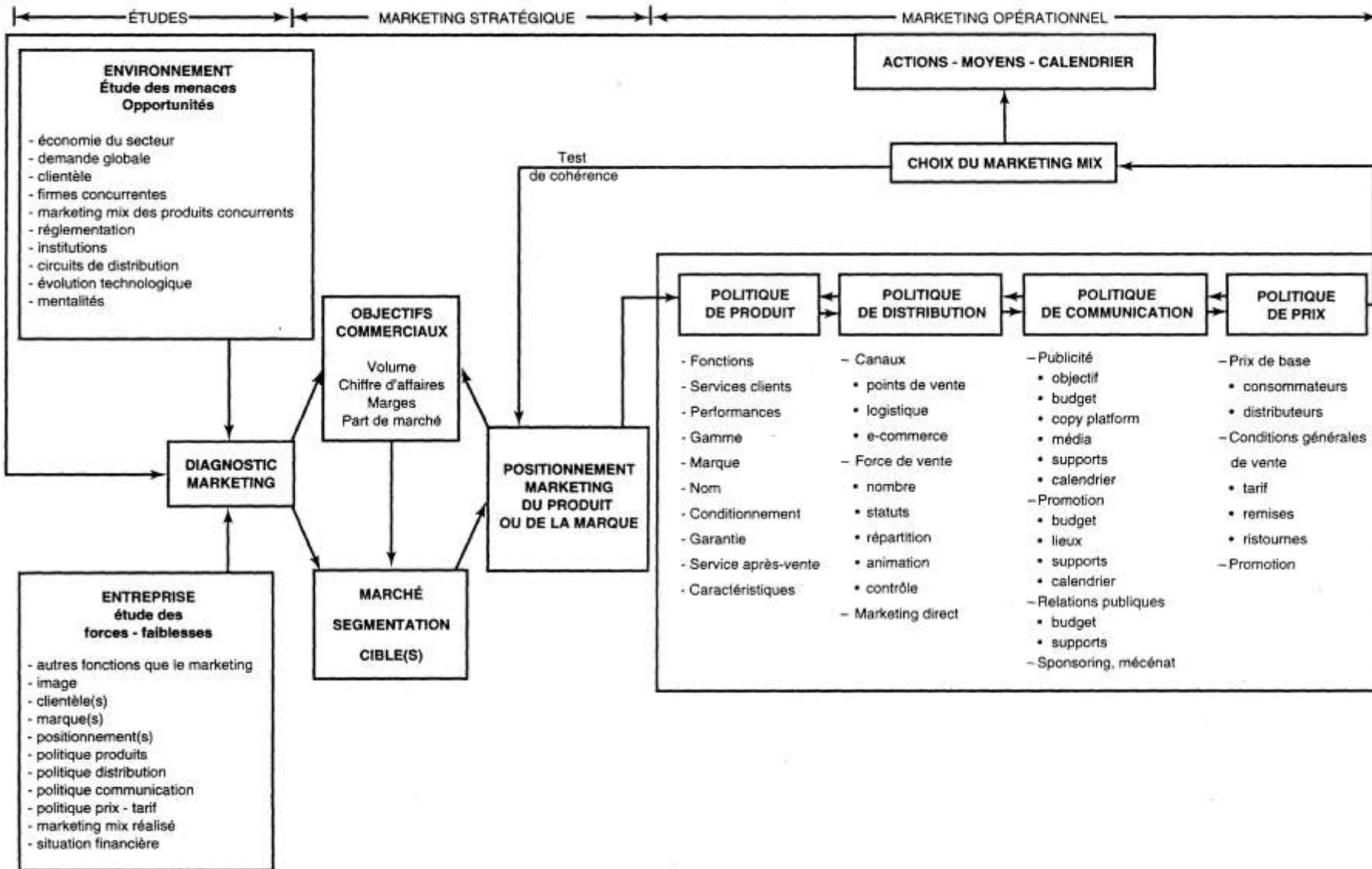
Définition : Le marketing international

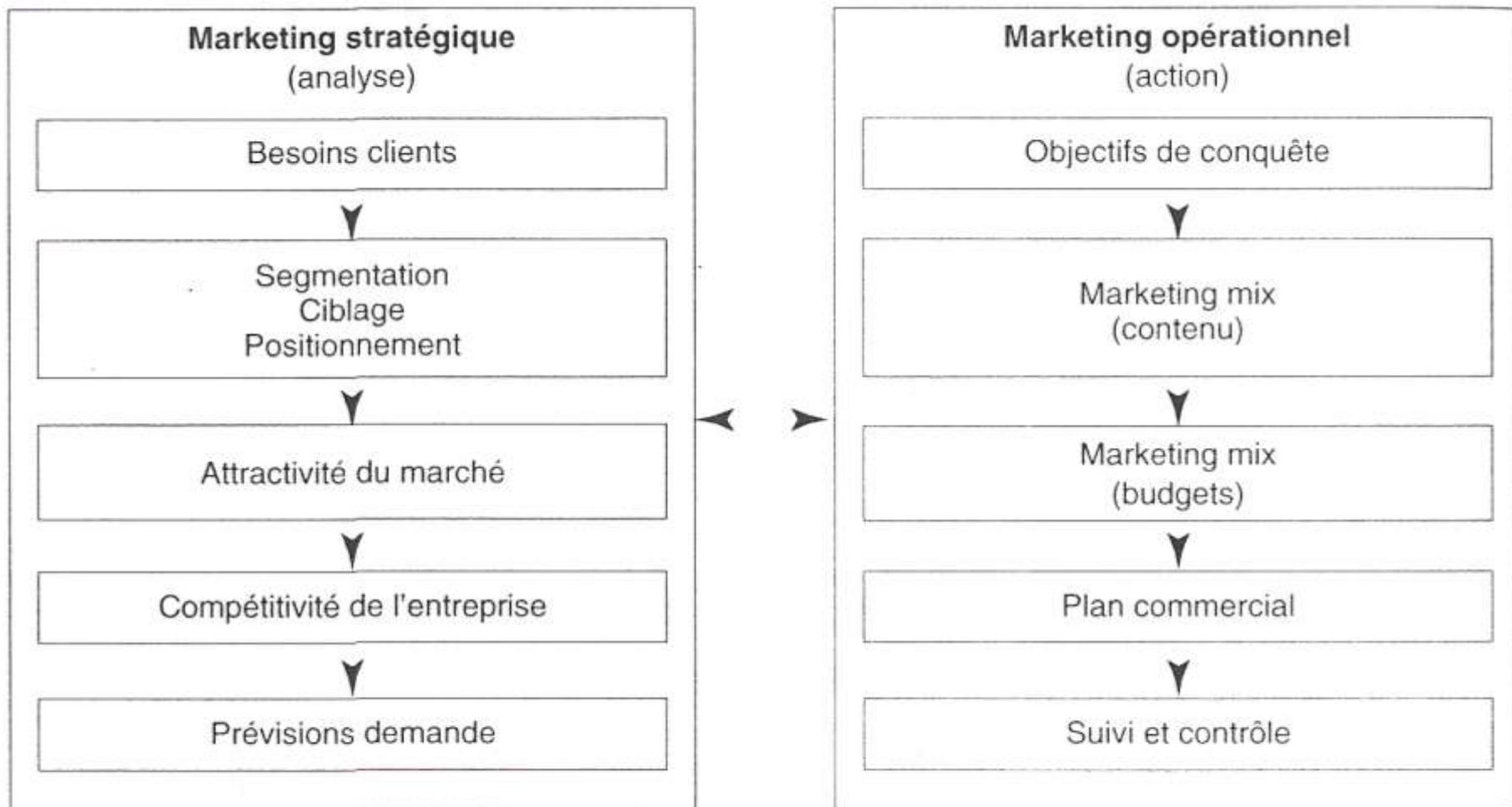
- le marketing international est « un processus qui vise à optimiser les ressources et axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global » (KeeganW., 1989);

ou,

- d'une façon plus limitative, « c'est l'exécution au moins d'une des tâches du marketing, au-delà des frontières nationales » (Terpstrat V., 1978).

Schéma général d'articulation des décisions marketing





Adapté de J.-J. LAMBIN, *La Recherche en marketing*, McGraw Hill, 1990.

Planification Et Contrôle Marketing

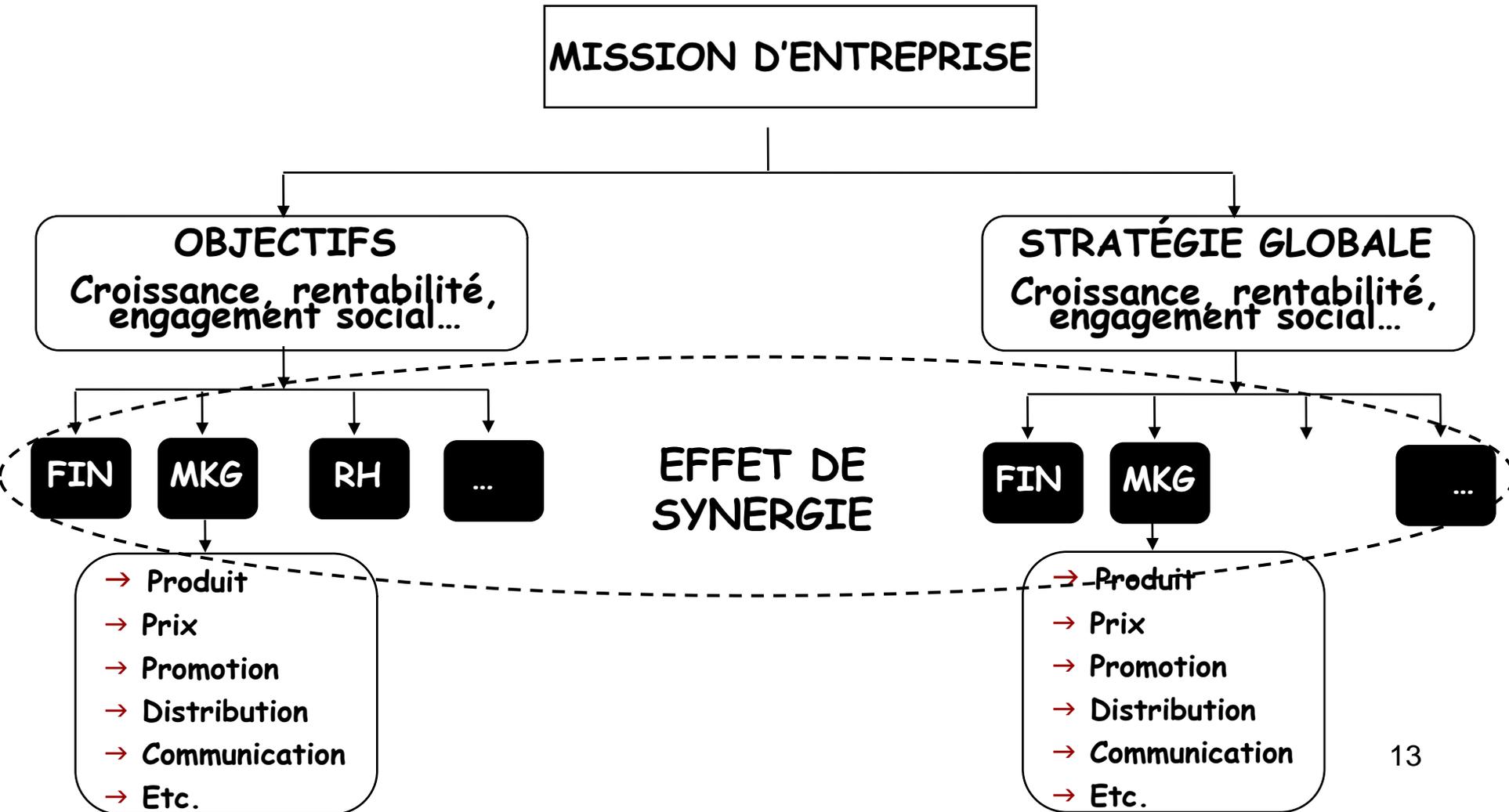
Contribution du marketing à la mission de
l'entreprise

- Le plan marketing
- Les stratégies d'entreprise
- Les stratégies concurrentielles
- Les stratégies de développement
- Le contrôle

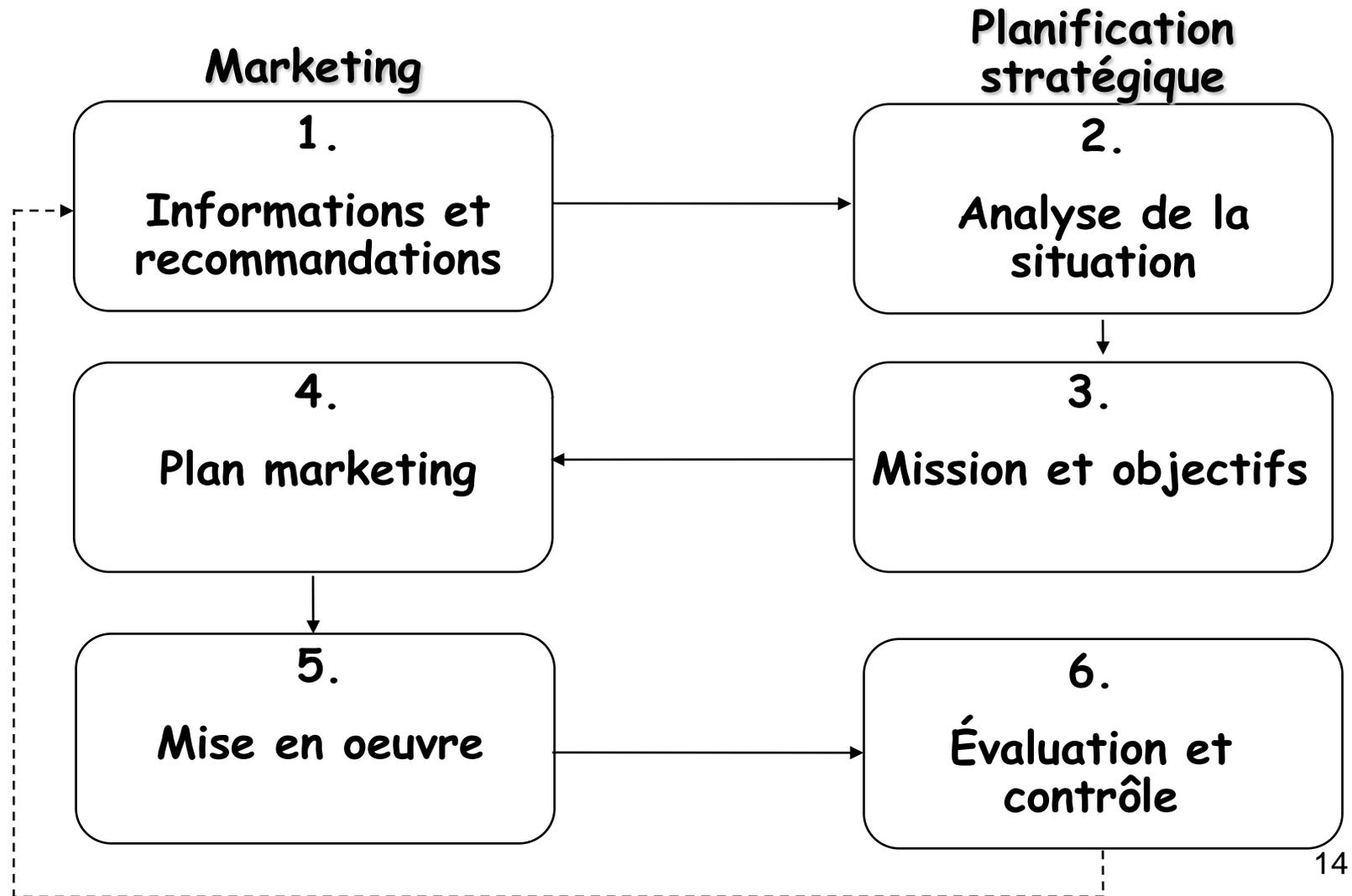
Les affirmations suivantes sont-elles vraies (V) ou fausses (F) ?

		V	F
a	A l'exportation, vous maîtrisez mieux la commercialisation de vos produits en passant par un mandataire (agent) que par un commissionnaire.		
b	Le Canada présente un risque pays important.		
c	Les PME pratiquent plutôt une approche concentrique des marchés étrangers.		
d	L'Italie présente un risque de change important.		
e	En Asie, on peut avoir une politique de globalisation pour le riz.		
f	L'usage du made in France sur des machines-outils est déconseillé.		
g	On peut utiliser les mêmes arguments publicitaires en France et en Allemagne pour une voiture.		
h	À l'international, il est recommandé de standardiser les prix relatifs.		

OBJECTIFS ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE



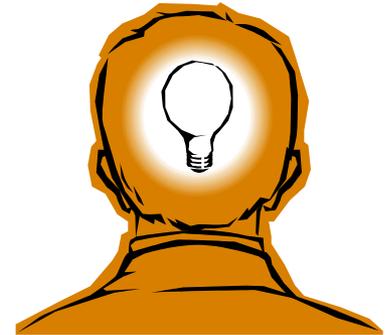
Contribution Du Marketing À La Mission De L'entreprise



Mission De L'entreprise :

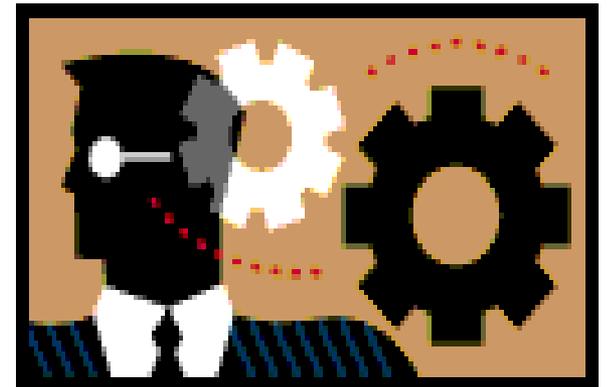
Questions Cruciales

- « Quel est notre métier ? »
- « Qui sont nos clients ? »
- « Que leur apportons-nous ? »
- « Que deviendra notre métier ? »
- « Que devrait-il être ? »



Mission De L'entreprise : Les Fondements

- L'historique de l'entreprise
- La volonté des dirigeants
- L'environnement de l'entreprise
- Ressources de l'entreprises
- Compétences distinctives



Contribution Du Marketing À La Mission De L'entreprise



NOTRE MISSION SANTÉ

Être disponible, pour vous, en tout temps, dans votre quartier, près du travail, en vacances ou sur l'Internet, 7 jours, 7 soirs, tous les week-ends.

Vous proposer la meilleure valeur en vous offrant la plus vaste gamme de produits de première qualité pour la santé et l'hygiène, à des prix compétitifs.

Vous accueillir dans un environnement chaleureux et vous servir avec empressement et dévouement.

Enfin, vous aider à atteindre vos objectifs santé en vous conseillant sur le meilleur usage de vos médicaments, en vous fournissant toute l'information dont vous avez besoin et en vous suggérant les compléments de traitement appropriés.

Partagez vos préoccupations avec nous. Nous sommes là, toujours disposés à vous aider.

Jean Coutu



- **Disponibilité**
- **Proximité**
- **Valeur**
- **Choix**
- **Produit de qualité**
- **Prix attractifs**
- **Qualite de service**
- **Dévouement**
- **Conseil**

Le Plan Marketing

1. Analyse De La Situation



2. Définition Des Objectifs



3. Affectation Des Ressources



4. Élaboration Du Mix Marketing

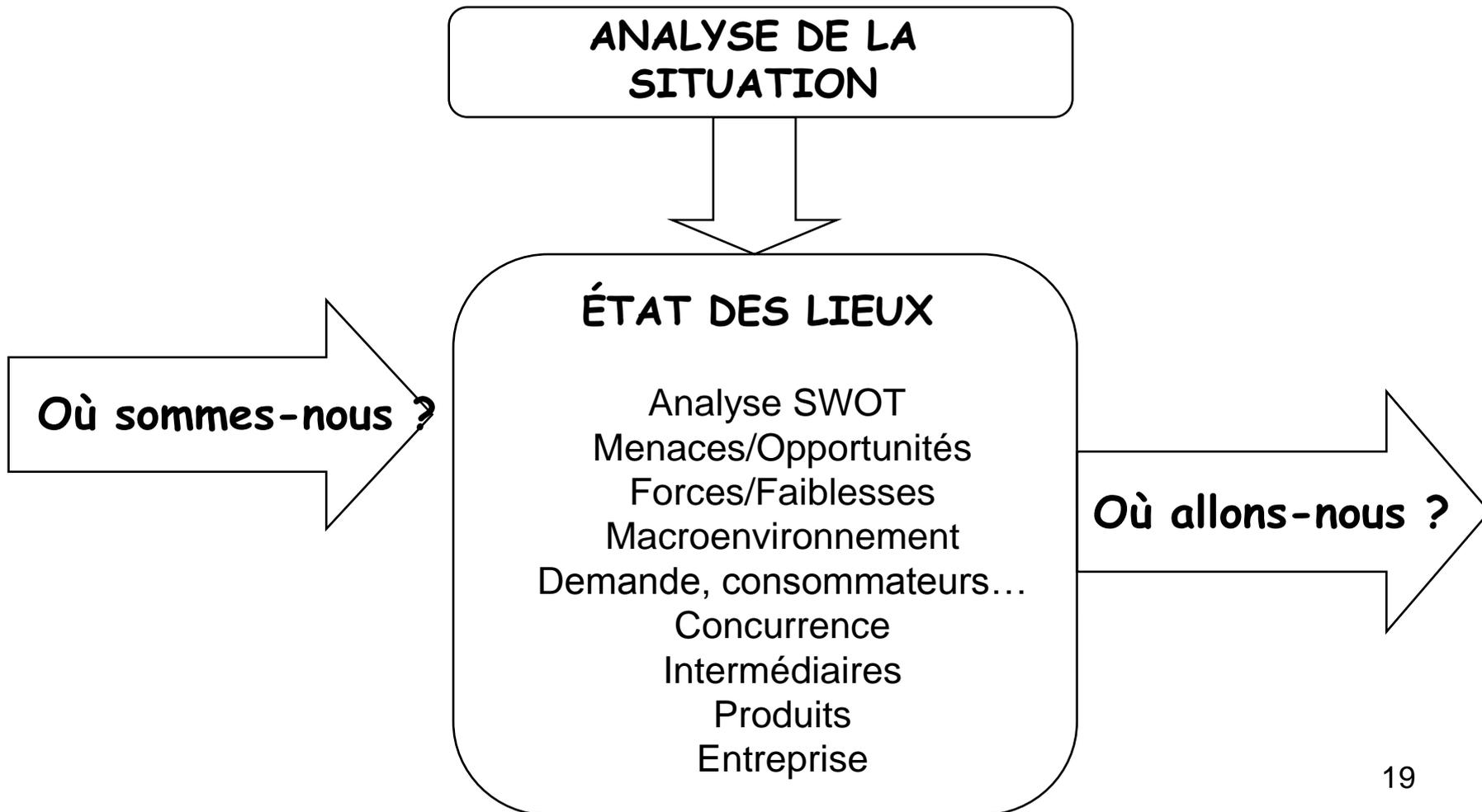


5. Mise En Oeuvre



6. Contrôle

1. Analyse De La Situation



2. Définition Des Objectifs

Où voulons-nous aller ?

Définition Des Objectifs

- 12 mois : Accroître la part de marché de 10% dans le segment des PME
- 6 mois : Pénétrer le marché des grandes entreprises grâce à un positionnement original
- 12 mois : Accroître la notoriété de 25% à 50%
- 18 mois : Augmenter la rentabilité de 6%

3. Affectation Des Ressources

AFFECTATION DES
RESSOURCES

```
graph TD; A[AFFECTATION DES RESSOURCES] --> B[Quels sont les efforts à consentir ?]; B --> C[→ Ressources financières]; B --> D[→ Ressources humaines]; B --> E[→ Ressources techniques]; B --> F[→ Etc.];
```

Quels sont les efforts à
consentir ?

- Ressources financières
- Ressources humaines
- Ressources techniques
- Etc.

4. Élaboration Du Mix Marketing

ÉLABORATION DU
MIX MARKETING

```
graph TD; A[ÉLABORATION DU MIX MARKETING] --> B[Comment voulons-nous y aller ?]; B --> C[→ SCP]; B --> D[→ Produit/Proposition de valeur]; B --> E[→ Prix]; B --> F[→ Promotion]; B --> G[→ Distribution];
```

Comment voulons-nous y aller ?

- SCP
- Produit/Proposition de valeur
- Prix
- Promotion
- Distribution

5. Mise En Oeuvre

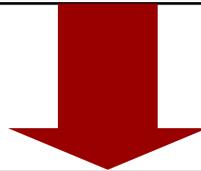
MISE EN
OEUVRE

Quel est le plan d'action ?

- Éléments opérationnels
- Énoncé des activités
- Qui fait quoi ?
- Échéanciers
- Calendrier
- Coordination des opérations
- Logistique

6. Contrôle

CONTRÔLE



Comment savoir si on est sur la bonne voie ?

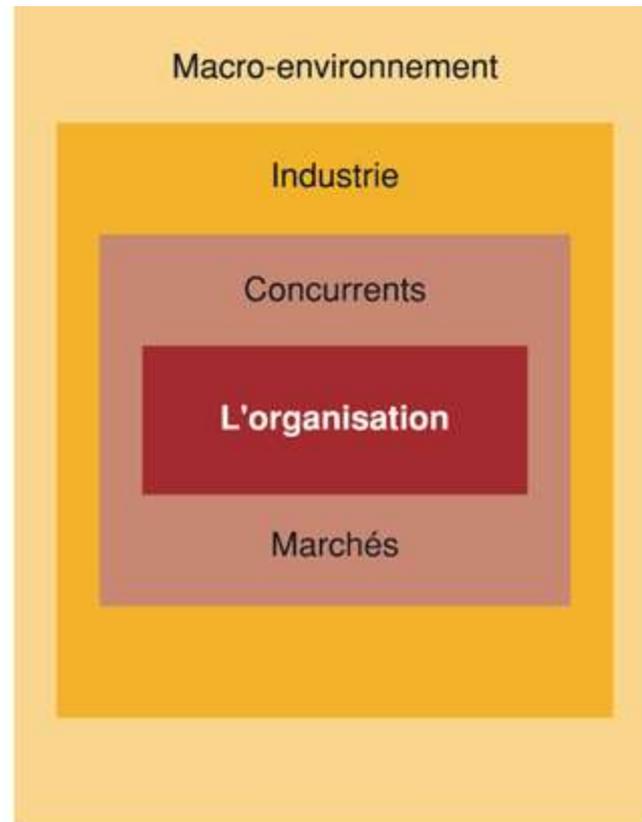
- Évaluations périodiques
- Mise en place de tableaux de bord
- Plans de secours

Analysis

Introduction

- On s'intéresse ici à la manière dont les managers (secteur privé ou public) peuvent donner du sens au monde incertain qui entoure leur organisation
- 3 problèmes:
 - L'environnement recouvre une grande diversité d'influences
 - Exhaustivité inutile: on ne s'intéresse qu'à celles qui ont un impact sur l'organisation
 - L'environnement est turbulent
 - L'analyse doit être mise à jour régulièrement, et doit s'attacher à prévoir les évolutions futures de l'environnement
 - L'environnement est complexe
 - Le manager a tendance à simplifier en se focalisant sur certaines composantes
 - Le stratège doit combattre cette tendance à la simplification tout en fournissant une matrice de lecture facilement compréhensible et utilisable

Les strates de l'environnement

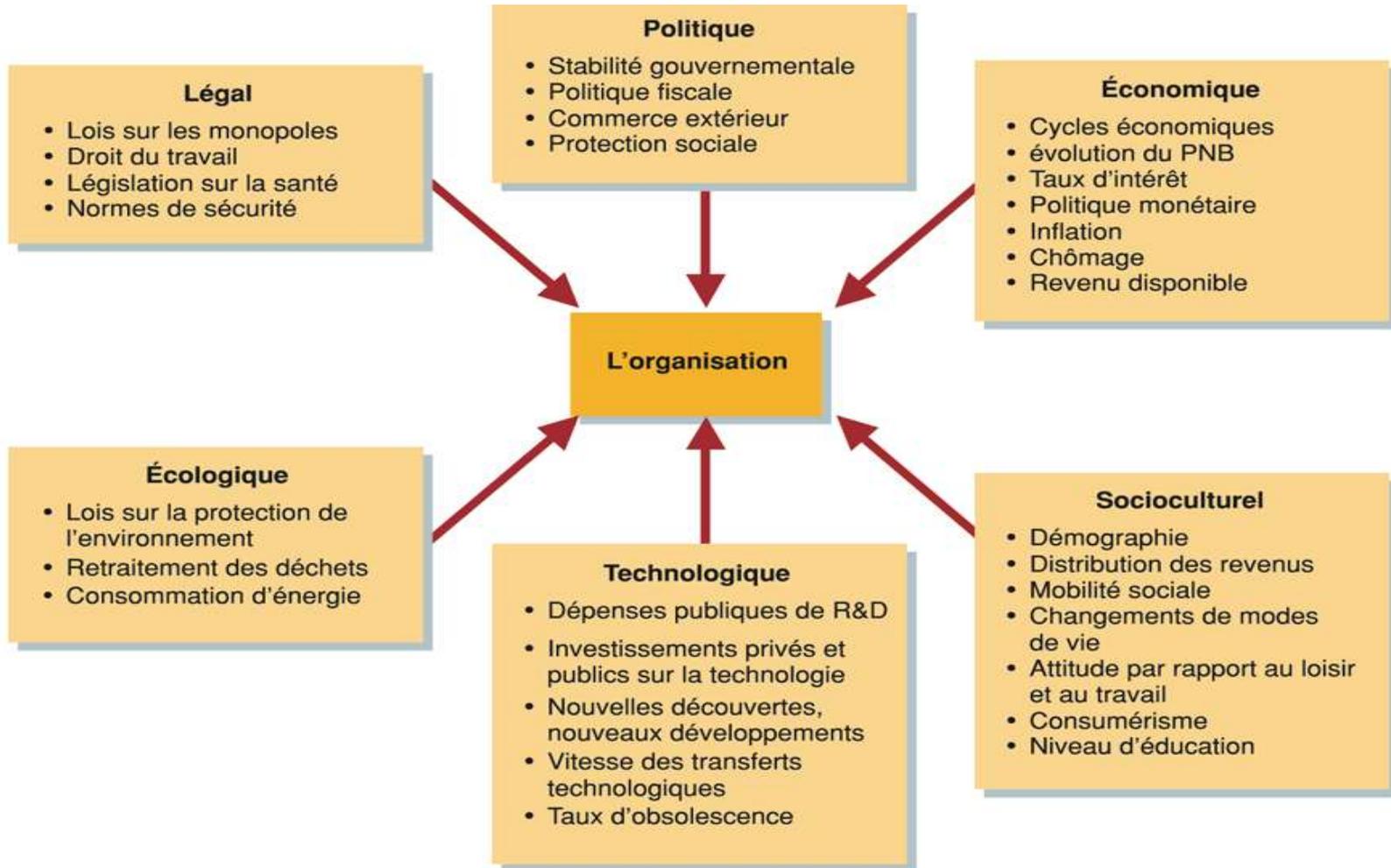


© Pearson Education France

exercice

Quelles informations est-ce qu'une compagnie de votre choix doit collecter pour ses marchés internationaux ?

2.1. L'Analyse PESTEL (2)



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

L'Analyse PESTEL

- Le PESTEL doit servir de liste de contrôle. Peu importe où on classe une influence environnementale du moment qu'on ne l'oublie pas.
- Chaque fois qu'un des facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modifié. Le PESTEL sert donc de base pour identifier les tendances structurelles
- Le PESTEL sert à prévoir l'impact futur des forces environnementales. Lorsque l'environnement est turbulent, on peut recourir aux scénarios.

Les tendances structurelles

- Le PESTEL n'a que peu d'intérêt si on le considère comme une simple liste d'influences.
- Il faut contextualiser ces éléments afin d'avoir une vision globale des évolutions de l'environnement. On trouve ainsi des tendances structurelles, i.e. des forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché.
- C'est l'effet combiné de certaines de ces tendances qui importe, et non l'impact spécifique de chacune d'entre-elles.

SOMMAIRE

I. Les forces du macro environnement et leur évolution

1. L'environnement démographique
2. L'environnement économique
3. L'environnement naturel
4. L'environnement technologique
5. L'environnement politico- légal
6. L'environnement politico culturel

II. Le rôle de l'environnement

1. L'équilibre offre / demande
2. Les cycles économiques
3. La conjoncture
4. L'ouverture des frontières

SOMMAIRE

5. l'environnement politico-légale

6. Les prix au sein de la filière

7. Le rôle des prescripteurs

8. Le rôle de la distribution

9. La fiscalité

II. Processus de planification et stratégie.

1- Évaluation de la situation.

2- la mission et l'objectif de l'entreprise.



LE MARKETING ET L'ENVIRONNEMENT :

↪ Une entreprise performante se rend compte que son environnement est une perpétuelle source d'opportunités et de menaces.

↪ Surveiller un environnement consiste essentiellement à dégager ses tendances d'évolution.

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

1- l'environnement démographique :

- ⇒ l'explosion démographique mondiale
- ⇒ le vieillissement de la population
- ⇒ la croissance des ménages non familiaux
 - ◆ les personnes seules
 - ◆ les ménages non mariés
 - ◆ les communautés

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

I- l'environnement démographique :



la mobilité géographique

- ◆ l'attrait de la région
- ◆ l'urbanisation
- ◆ la croissance des banlieues



un niveau d'éducation croissant



une composition ethnique diversifiée

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

2- l'environnement économique :

un marché ne se définit pas uniquement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat. Celui-ci est fonction de quatre facteurs :

- ↳ la stagnation du revenu
- ↳ les prix
- ↳ l'épargne et le crédit
- ↳ la modification des structures de dépense

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

3- l'environnement naturel :

au delà du mouvement écologique, on doit se soucier de l'impact (positif ou négatif) de trois tendances d'évolution de l'environnement naturel

- ↳ la pénurie de matières premières et le coût de l'énergie.
- ↳ l'accroissement de la pollution
- ↳ l'intervention croissante de l'Etat dans la gestion des ressources naturelles.

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

4- l'environnement technologique :

une entreprise doit donc s'attacher à identifier ce qui est nouveau dans son environnement et qui est à la fois une menace et une source de développement.

Les principales dimensions de l'évolution technologique sont :

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

4- l'environnement technologique :

l'accélération des progrès techniques

- l'innovation sans limite
- les budgets de recherche
- la réglementation croissante de la recherche

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

5- l'environnement politico-légal

l'environnement politico-légal affecte de plus en plus les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités.

Les principales tendances de l'évolution sont :

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

- ↪ l'intervention croissante de l'Etat
- ↪ les réglementations relatives à la structure des marchés
- ↪ les réglementations relatives à la conduite des marchés
- ↪ les groupes d'intérêt

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

6- l'environnement socio-culturel

la dernière composante de macro environnement est le milieu socio-culturel. Tout être humain naît et grandit dans une culture et son acquis culturel lui permet de remplir les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

6- l'environnement socio-culturel :

- ↪ Les valeurs culturelles cardinales
- ↪ La coexistence des sous-cultures
- ↪ L'évolution de flux culturels

I- LES FORCES DU MACRO ENVIRONNEMENT ET LEUR EVOLUTION .

- ◆ Le développement de soi
- ◆ L'hédonisme
- ◆ La plasticité
- ◆ La vitalité
- ◆ La connectivité
- ◆ L'éthique
- ◆ L'appartenance

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

Plus que pour d'autres leviers marketing, l'environnement économique, politique, social et juridique détermine le cadre général au sein duquel l'entreprise fixe ses prix. Ces éléments se manifestent par des facteurs structureaux liés à l'équilibre offre-demande, aux cycles économiques et à la conjoncture ainsi qu'à l'internationalisation des marchés et aux réglementations relatives aux prix.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

1- l'équilibre offre / demande :

- demande > offre \Rightarrow prix \nearrow
- offre > demande \Rightarrow prix \searrow

2- Les cycles économiques :

Sont fondés sur l'analyse des séries de prix, utilisées comme indicateur des fluctuations économiques. La notion du cycle économique qualifie la tendance du marché, selon qu'il soit porteur ou non porteur.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

3- La conjoncture :

A ces tendances de moyen ou long terme, s'ajoutent des modulations conjoncturelles des prix qui peuvent être fortes selon les secteurs, soit d'une année sur l'autre soit au sein d'une année en raison des saisons.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

3- La conjoncture : (suite)

- Les courbes de cycle de prix sont utilisables pour anticiper l'évolution des prix à moyen terme de nombreux produits (marchandises banalisées, biens d'investissement....)

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

3- La conjoncture : (suite)

- les tendances à court terme peuvent aussi être évoluées à partir de la perception des perspectives économiques pour les différentes catégories d'acteurs (baromètres des entreprises ou des ménages), ou en fonction de la périodicité annuelle des achats (fêtes, rentrée...)

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

4- l'ouverture des frontières :

les stratégies de la conquête territoriales liées à l'ouverture des frontières génère de multiples guerres de prix, chaque entreprise tente de conquérir de nouvelles zones géographiques afin d'atteindre la taille critique nécessaire à sa survie.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

4- l'ouverture des frontières : (suite)

➤ Les risques de charge.

* la mondialisation des marchés suscite une forte sensibilité de l'activité de l'entreprise à la fluctuation des taux de charge.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

4- l'ouverture des frontières :

↳ Prix « globaux » et prix « locaux »

Le niveau des prix dépend du degré de mondialisation d'un secteur d'activité.

- la stratégie « multidomestiquée » s'accompagne d'un pilotage autonome des prix au sein de chaque filiale servant une zone géographique donnée.
- la stratégie globale s'accompagne d'un pilotage des prix fortement coordonné entre les filiales géographiques.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

4- l'ouverture des frontières :

Le marché gris :

Se définit comme l'achat des produits , primitivement destinés à un pays donné par les clients d'un autre pays

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

5- La réglementation des prix

Établir la concurrence en interdisant les entraves à la libre concurrence

- Abus de position dominante
- Interdiction des ententes.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

5- La réglementation des prix :

↳ Maintenir la concurrence en interdisant les

comportements excessifs

- Revente à perte
- Prix abusivement bas
- Prix prédateur
- Prix « ombrelle ».

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

6- les prix au sein de la filière :

une filière désigne l'ensemble des opérations de conception, de production et de distribution nécessaire à la mise à disposition d'une solution sur le marché final.

La pression sur les prix au sein d'une filière est d'autant plus forte que les entreprises situées en aval de la filière sont confrontées à un marché ou l'intensité concurrentielle.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

7- le rôle des prescripteurs :

les prescripteurs peuvent jouer des rôles divers :

- Spécification
- Conseil
- Filtre

Certains peuvent être rémunérés pour leur action par des primes d'indication forfaitaires ou indexées sur le montant de la transaction

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

8- le rôle de la distribution (suite) :

la fonction de distribution n'indique pas une modification ou une intégration du produit acheté dans un produit final, mais une simple opération d'achat pour revente.

Le pilotage des prix face à un réseau de distribution vise à optimiser le « prix public » final, en minimisant les coûts de production.

Ces coûts sont variables en fonction.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

8- Le rôle de la distribution (suite) :

- Des niveaux « habituels » de marge pratiqués par les distributeurs
- Du nombre d'intermédiaires entre l'entreprise et le client final
- De l'importance des actions promotionnelles consenties aux distributeurs
- Du rapport au pouvoir entre les divers échelons considérés

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

8- Le rôle de la distribution : (suite)

➤ Le niveau de marge de distribution :

Exprime la part de prix final qui revient au distributeur sous forme de marge.

➤ La cascade des marges de distribution:

Conduit le prix d'un produit à la sortie de l'usine au prix public pour le client final et résulte des rémunérations successives justifiées par les fonctions remplies pour chaque échelon du processus de distribution.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

8- le rôle de la distribution : (suite)

➤ La promotion vers les distributeurs

La promotion regroupe un ensemble hétérogène de techniques visant à stimuler les achats. Les techniques promotionnelles en matière de prix sont essentiellement fondées sur les remises ou les ristournes.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

8- le rôle de la distribution : (suite)

- Les remises sont appliquées sur le tarif de base hors taxe du fournisseur et apparaissent sur la facture hors de l'achat.
- Les ristournes sont des remises différées dans le temps qui n'apparaissent pas sur la facture hors de l'achat

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

8- le rôle de la distribution : (suite)

➤ L'établissement d'une grille de tarif :

Afin de parvenir à un prix consommateur identique à travers des remises distributeurs différentes, l'harmonisation des grilles tarifaires avec leur cascade de remises, rabais et ristournes clairement identifiés pour l'ensemble des clients, constitue l'outil de base.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

9- La fiscalité :

les prix permettent aux pouvoirs publics de prélever leur part de la valeur ajoutée en s'appuyant sur la base d'impositions les plus indolores pour le contribuable : les consommations intermédiaires des entreprises, et la consommation finale des ménages.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

9- La fiscalité : (suite)

Les droits de douane et les taxes grèvent le prix final de nombreux biens malgré la réduction des barrières douanières et commerciales.

/// II- LE RÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

9- La fiscalité (suite) :

la taxe sur la valeur ajoutée : est la forme d'imposition sur la consommation la plus adoptée par les pays développés la TVA est un impôt acquitté par le consommateur final et prélevé par les entreprises en proposition de la valeur que chacune d'entre elles a ajouté à ses consommations intermédiaires (achats).

Les strates de l'environnement

- Macro-environnement: Il s'agit des facteurs globaux qui ont un impact sur toutes les organisations. On se focalise sur des tendances structurelles ou sur des évolutions précises.
 - Modèle PESTEL
 - Méthode des scénarios
- L'industrie: Ensemble d'organisations proposant la même offre de biens ou de services
 - Analyse des 5(+1) forces de la concurrence
 - Étude des cycles de compétition
 - Découverte et hiérarchisation des FCS
- Les concurrents et les marchés: Au sein d'une industrie, les organisations ont des caractéristiques distinctes qui leur permettent de se concurrencer sur des bases différentes
 - Étude des groupes stratégiques (similarités de caractéristiques entre org.)
 - Réalisation d'une segmentation de marché (attentes des clients)

Le macro-environnement

L'Analyse PESTEL

- Il répartit les influences environnementales en six grandes catégories:
 - Politiques
 - Économiques
 - Sociologiques
 - Technologiques
 - Écologiques
 - Légales

Les tendances structurelles: Les facteurs de globalisation



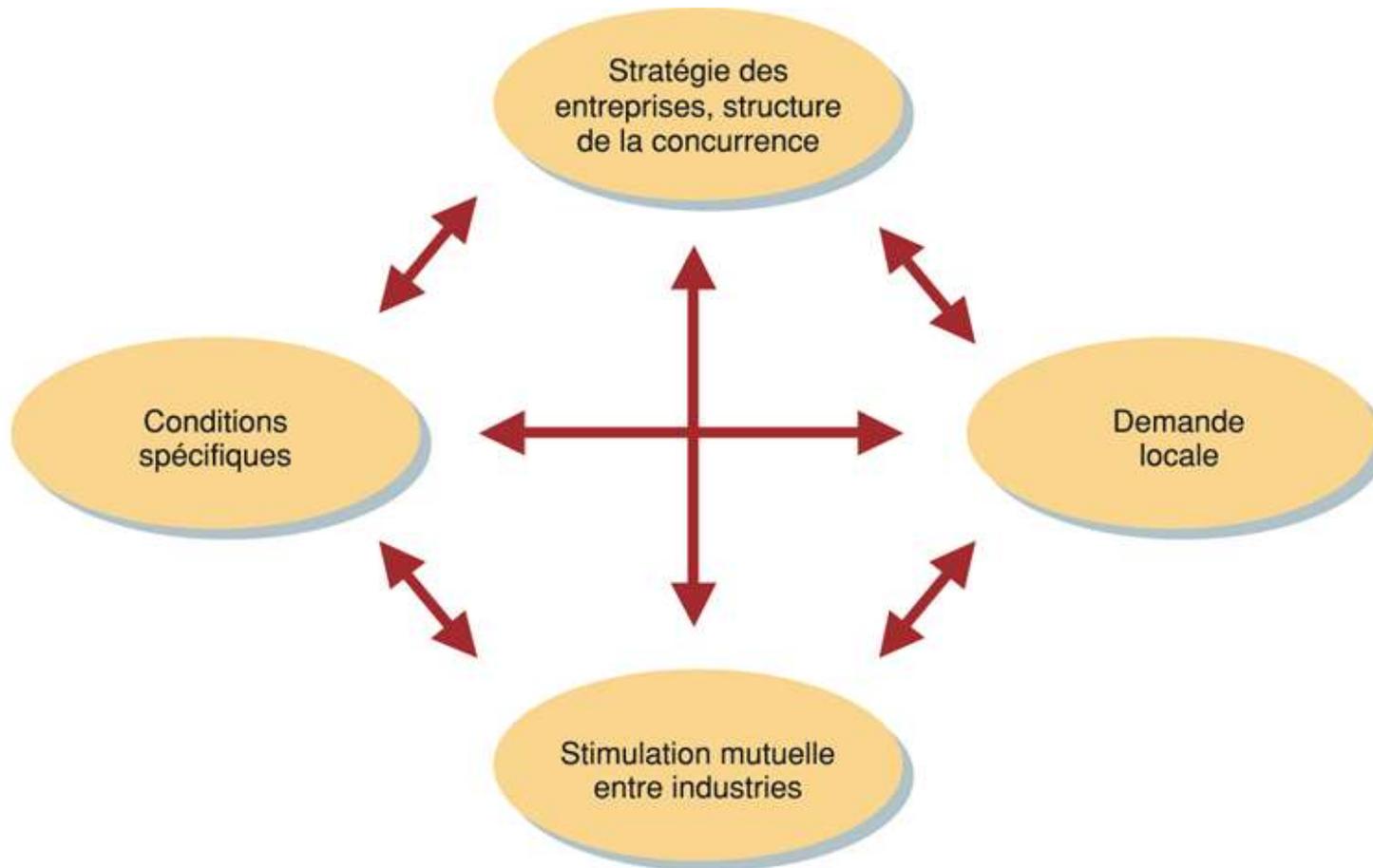
Les tendances structurelles: Les facteurs de globalisation

- Les tendances structurelles varient selon le secteur et l'activité:
 - *Commerce de détail*: + évolution des coûts et des comportements de consommation
 - *Informatique*: + évolution technologique
 - *Secteur public*: orientations idéologiques, évolution démographique, etc.

Le diamant de Porter

- CF. Porter, M. (1993), L'avantage concurrentiel des nations, Interéditions
- Application du PESTEL: comment le macro-environnement impacte la stratégie
- Ce modèle suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations soient plus compétitives que d'autres

Le diamant de Porter



Le diamant de Porter

- Idée: La localisation (origine nationale) d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global
- Conditions spécifiques:
 - Le droit du travail protecteur favorise la robotisation au Japon et en Suède
 - Ensoleillement et tourisme
- Demande locale:
 - Le goût des japonais pour l'électronique a favorisé le développement de cette industrie au Japon
 - Idem pour le vin en France
- Stimulation mutuelle:
 - L'industrie du cuir et des machine outils en cordonnerie ont connues un développement synchrone en Italie
 - Industrie de la pêche et chantiers navals en France jusqu'en 1970
- Stratégie et structure de la concurrence:
 - Importance de la concurrence nationale: Automobiles US à Detroit
 - Culture de hiérarchisation et de contrôle et qualité

La méthode des scénarios

- Un scénario est une représentation plausible et détaillée de différents futurs envisageables, qui est obtenue à partir de la combinaison de tendances structurelles très incertaines
- Cette méthode est utile:
 - Lorsqu'on veut une projection à LT de la stratégie
 - Lorsque le nombre de paramètres environnementaux importants et incertains est limité

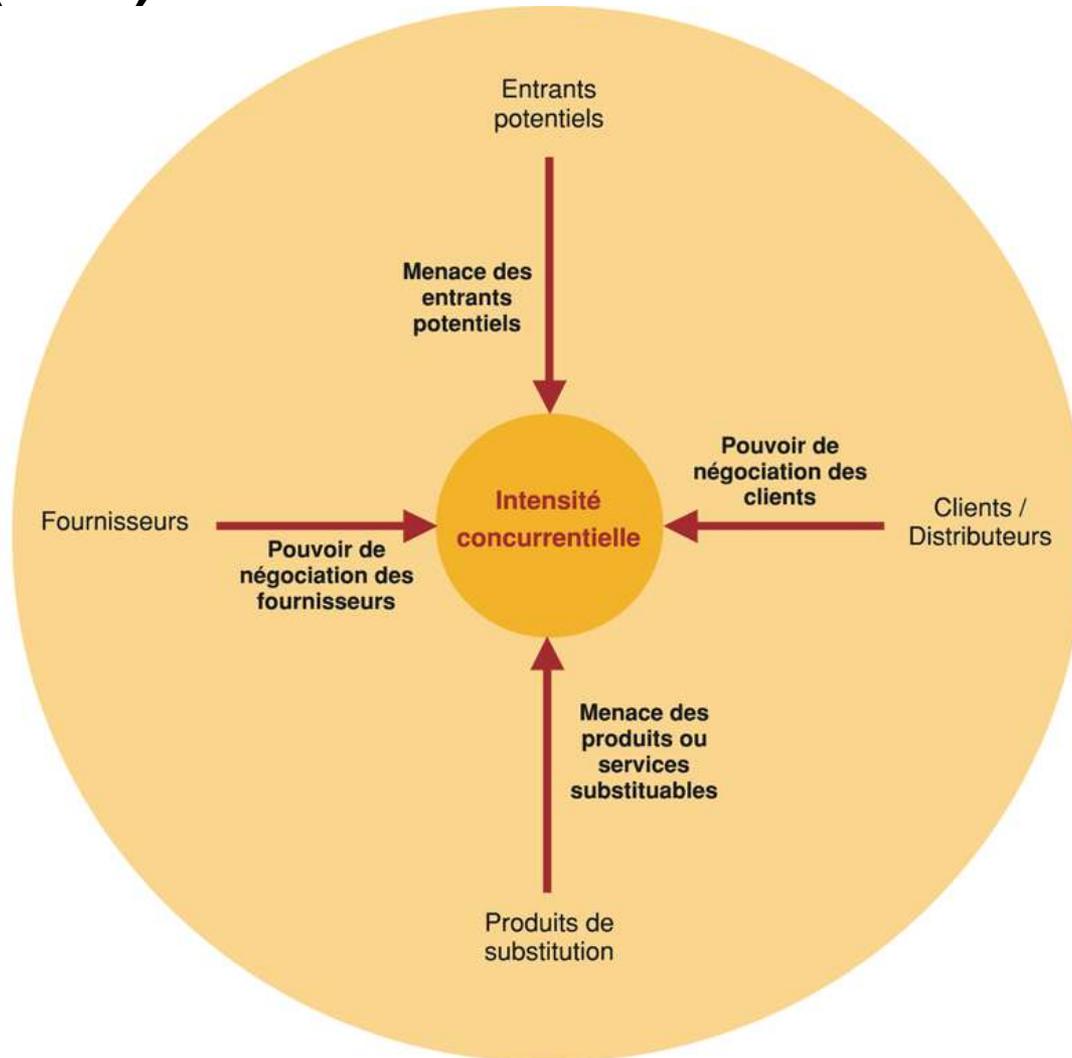
La méthode des scénarios

- Trois étapes:
 - Construction des scénarios à partir des tendances structurelles
 - Élaboration des stratégies découlant de chaque scénarios
 - Suivi des évolutions de l'environnement et ajustement éventuel des stratégies
- NB: L'explicitation des scénarios peut accroître l'apprentissage organisationnel

Les 5(+1) forces de la concurrence

- Modèle de M. Porter
- Postulat de départ: les organisations recherchent un *avantage concurrentiel* qui se mesure par leur capacité à générer du profit (E privées) ou à capter des ressources (E publiques)
- 5 types de facteurs qui conditionnent la capacité des E à générer du profit

Les 5(+1) forces de la concurrence



3.1. Les 5(+1) forces de la concurrence

- On ajoute généralement le rôle de l'État (subventions, taxations, ...)
- Le modèle des 5 (+1) forces doit être utilisé au niveau des DAS, et non au niveau de l'organisation
- Les forces peuvent connaître des ruptures dues à des bouleversements du macro environnement
- Les 5 (+1) forces ne sont pas indépendantes les unes des autres, et peuvent interagir
- La stratégie construite peut chercher à bouleverser ces forces plutôt qu'à s'y conformer.

Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

- Ils sont d'autant plus élevés que:
 - Ils sont concentrés:
 - De Beers / Grande distribution
 - Leurs partenaires sont dispersés
 - La part relative des transactions est élevée
 - Les coûts de transferts sont faibles/élevés
 - Image de marque
 - Il existe une menace d'intégration en amont/aval
 - Produits distributeurs

Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs

Le contournement des pouvoirs de négociation

- Le processus de sélection naturelle rééquilibre les pouvoirs de négociation clients/ fournisseurs
 - Ex: automobile
- Choix du marché sur ce critère
- Impartition
 - Établissement de relations privilégiées entre clients et fournisseurs
 - Ex: automobile

La menace de substituts

- Plusieurs formes:
 - Substitution directe (fax et lettre)
 - Substitution indirecte (ordinateur et machine à écrire)
 - Substitution au niveau du revenu (tabac et vacances)
- Le risque: exclusion partielle ou totale du marché

La menace de substituts: les questions à se poser

- Le nouveau produit menace-t-il les anciens d'obsolescence ?
- Quels sont les coûts de transfert pour les utilisateurs ?
 - Industrie de réseaux
- L'entreprise qui introduit le nouveau produit a-t-elle les moyens d'assurer sa diffusion ?
 - Sucre et aspartame
- Quelle est la capacité de riposte des entreprises en place ?
 - Hausse des coûts de transfert
 - Dénigrement
- Les entreprises en place peuvent-elles réaliser le saut technologique ?

La menace d'entrants potentiels

- Les barrières à l'entrée sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place
- 3 grandes catégories:
 - Les barrières financières
 - Les barrières commerciales
 - Les barrières des ressources

La menace d'entrants potentiels

Les barrières financières

- Les économies d'échelle: Réduction du coût unitaire lorsque le nombre d'unités produites augmente
 - CF BCG
- L'intensité capitalistique: Montant à investir pour pouvoir entrer sur le marché
 - Internet#pétrochimie
- Les coûts de transfert
 - Logique de standard : on s'assure un marché mais on peut décourager les nouveaux clients
 - Apple/PC

La menace d'entrants potentiels

Les barrières commerciales

- Accès aux réseaux de distribution
 - Ex: brasseurs en France
 - Rôle d'Internet
- La réputation:
 - Ex: Whirlpool en Europe

La menace d'entrants potentiels

Les barrières des ressources et compétences

- La technologie:
 - Brevet et secret
 - Nécessité de trouver une technologie alternative
- Les ressources rares:
 - Nutella et les noisettes
 - Les nez du parfum
- L'expérience
 - Dépend du cycle de vie des produits
 - ...et des similarités d'exploitation entre produits

La menace d'entrants potentiels

Les tactiques de dissuasion

- La réputation d'agressivité:
 - ECS et Akzo dans les peroxydes
- La différenciation
 - Marques
- La prolifération
 - Statique: Marché des céréales
 - Dynamique: Sony et le Walkman
- Prix plancher
 - On fait croire que l'activité est peu profitable

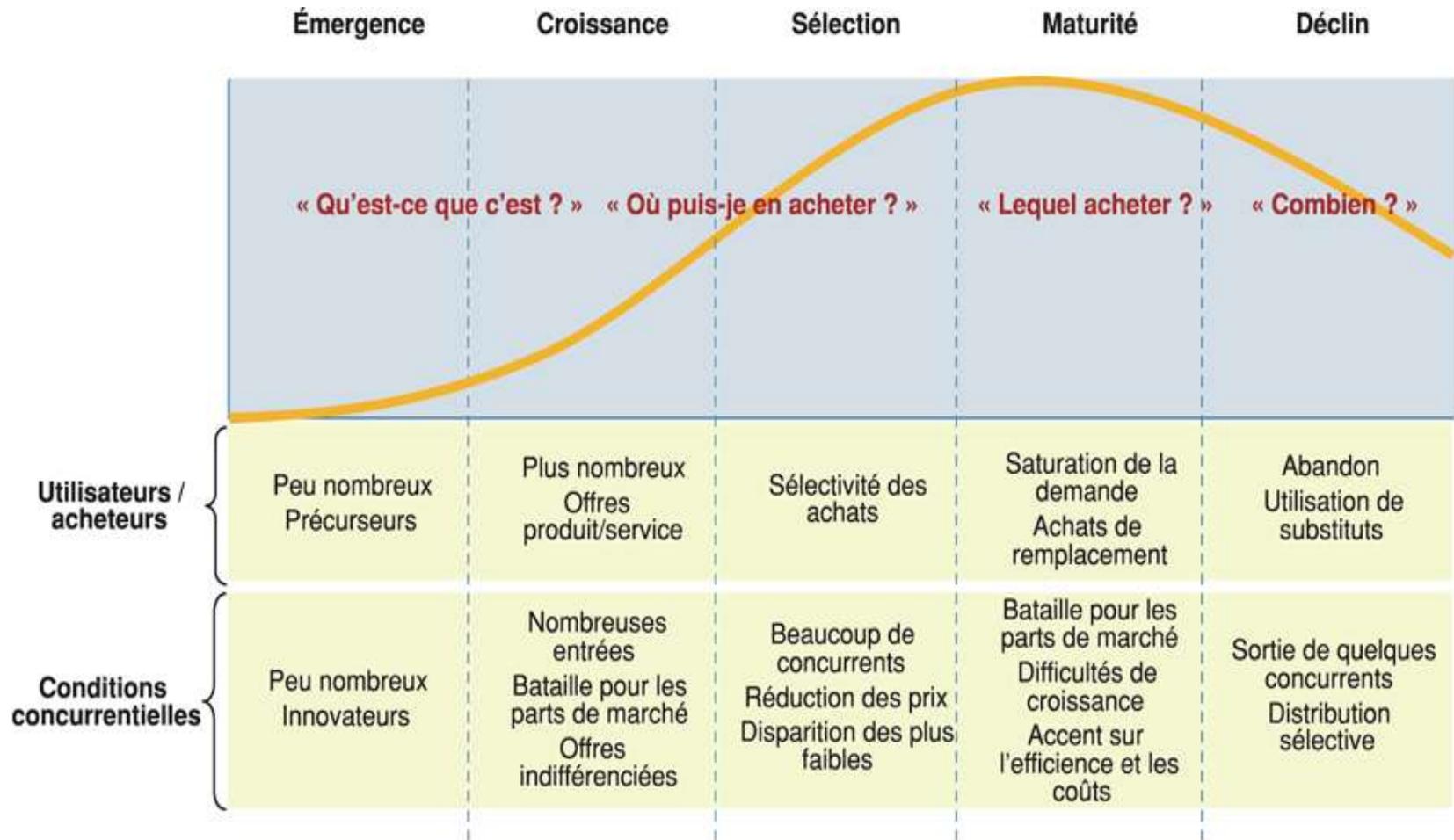
L'intensité concurrentielle

- Elle est vive lorsque le secteur est sous pression, i.e.:
 - Forts pouvoirs des acheteurs et fournisseurs
 - Menace de substituts réelle
 - Barrières à l'entrée faibles

L'intensité concurrentielle

- D'autres facteurs peuvent intervenir:
 - Taille identique des concurrents renforce la compétition
 - Cycle de vie
 - Croissance autosuffisante ou bataille pour les parts de marché
 - Coûts fixes élevés
 - Alors guerre des prix possible pour atteindre le SR (sidérurgie)
 - Partage des CF entre concurrents (transport aérien)
 - Les paliers d'investissement générant des capacités de production excédentaires (usine, etc.)
 - La différenciation des offres qui conditionne:
 - Leur rivalité
 - Les coûts de transfert
 - Les possibilités de croissance externe
 - Cibles: maximisent leur valeur
 - Acquéreurs: obtention des capitaux
 - Barrières à la sortie:
 - Investissements non transférables (sidérurgie \neq transport aérien)

L'intensité concurrentielle: Le cycle de vie



Le rôle de l'Etat

- Pouvoir de régulation (définition et force exécutoire)
- Le protectionnisme
 - Ex: quotas sur les bananes US / Subvention à l'exportation du blé européen
- État client dominant ou principal fournisseur
 - Ex: EDF / Dassault
- État principal concurrent
 - Ex: Éducation
- État prescripteur:
 - Ex: Airbus
- État financeur
 - Taxes / subventions
- Relations diplomatiques
 - Ex: guerre du golfe

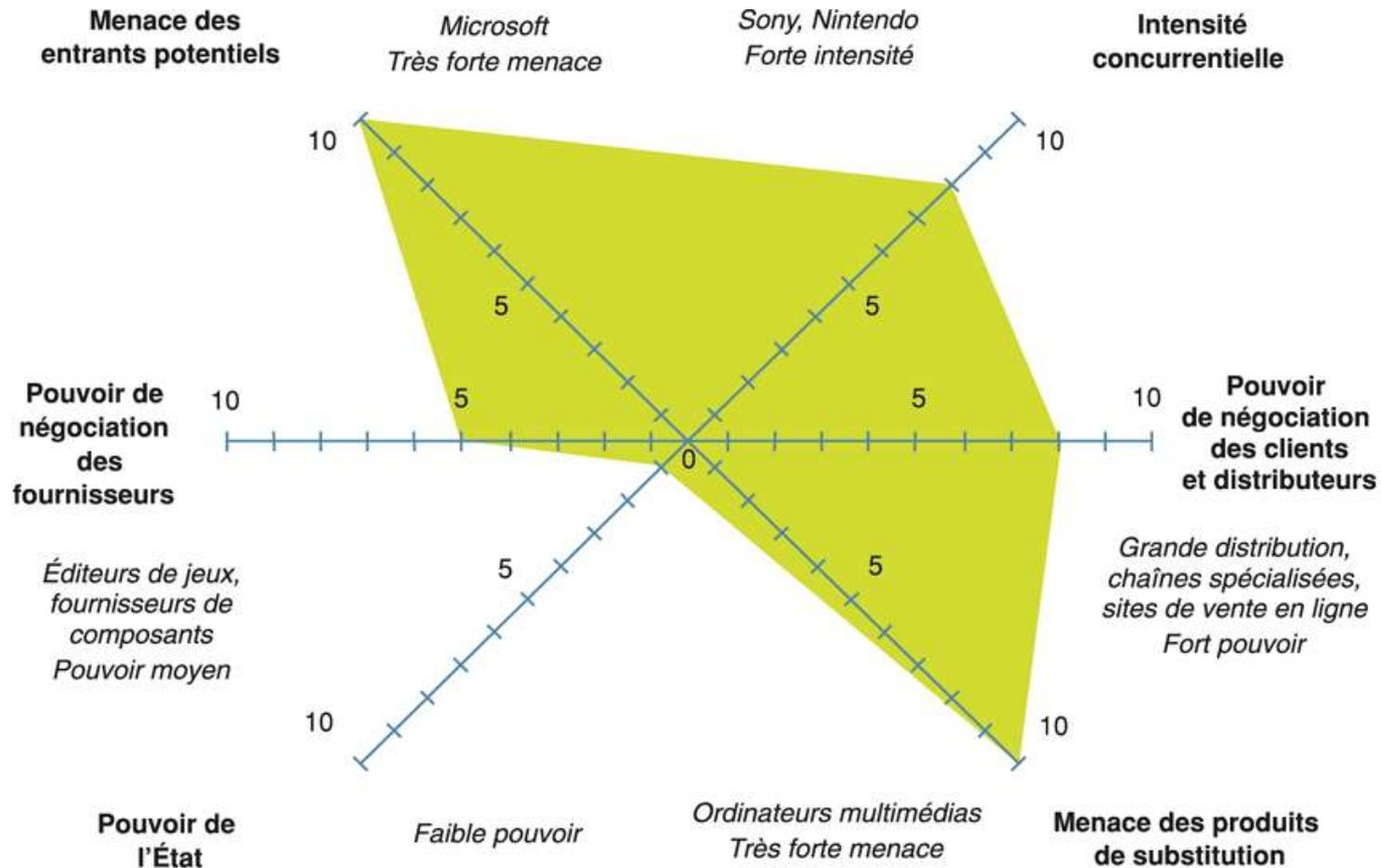
Le rôle de l'Etat

- L'intervention de l'Etat se fait souvent à la demande des concurrents pour protéger leur marché:
 - Intérêt général
 - Indépendance nationale
 - Exception culturelle ou agricole
 - Taille critique

L'utilisation des 5(+1) forces de la concurrence: questions clés

- Il est important de hiérarchiser les forces de la concurrence afin d'identifier les FCS
 - CF hexagone sectoriel
 - Plus sa surface est étendue, moins l'industrie est attractive
- Quelles sont les forces sous-jacentes du macro-environnement qui déterminent l'équilibre concurrentiel ?
 - Développeurs en Inde
- Ces forces évoluent au cours du temps
 - Apparition des génériques
- Comment se comportent les concurrents ? Que peut-on faire pour influencer ces forces dans un DAS ?
- L'analyse de l'environnement ne fait pas tout. Il faut aussi considérer les ressources et compétences de l'entreprise

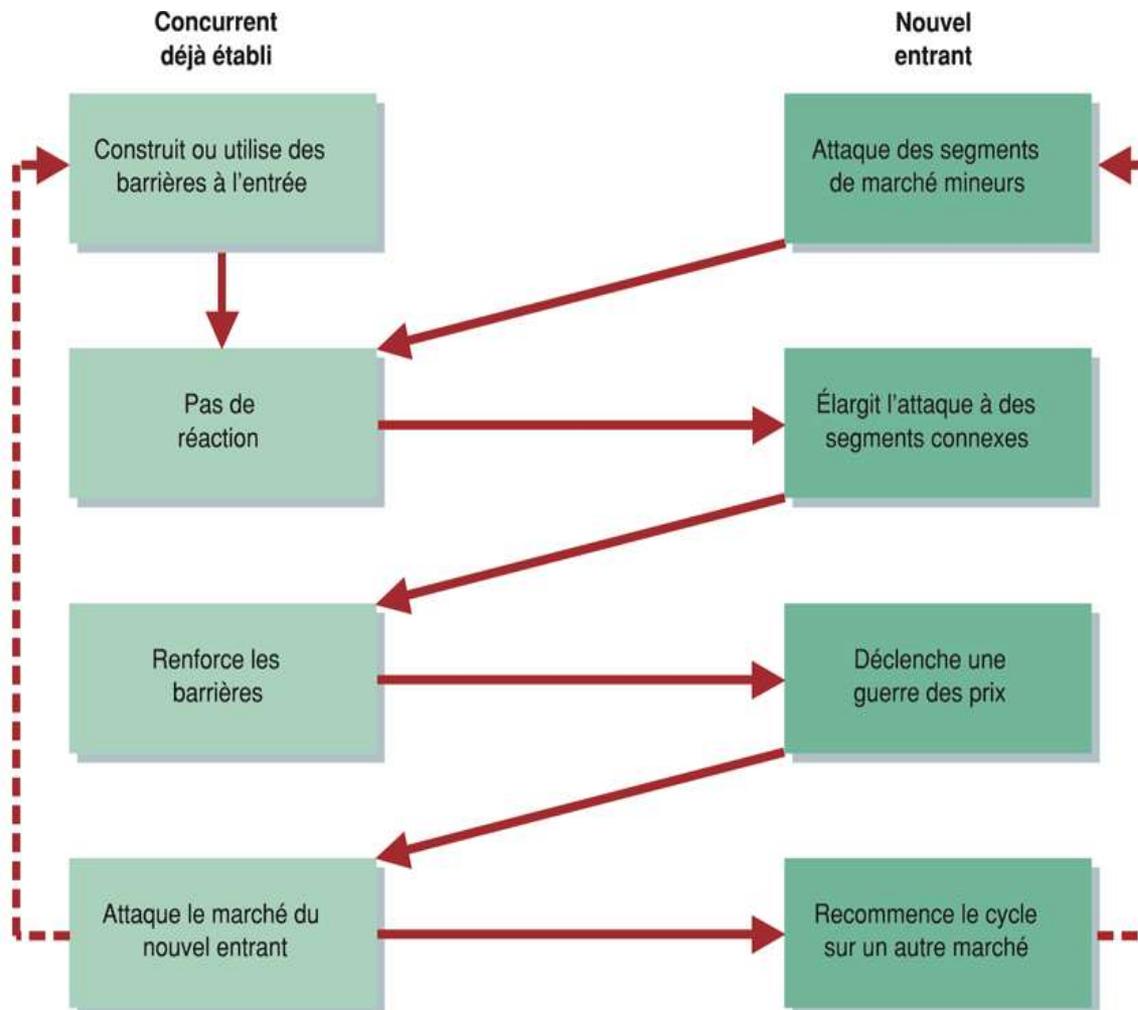
L'hexagone sectoriel: Le marché des console de jeux en 2002



La dynamique de la concurrence

- Un avantage concurrentiel est toujours provisoire
 - Évolution du macro-environnement
 - Stratégies déployées par les forces sectorielles
- On a donc souvent des cycles de concurrence
 - Il est important de déterminer leur vitesse et leur ampleur
 - Dans les cas extrême, on a des environnements hypercompétitifs où les entreprises réagissent systématiquement aux attaques des concurrents
- La concurrence peut être localisée géographiquement: concurrence multipoint

La dynamique de la concurrence: Les cycles de la concurrence



Les concurrents et les marchés

Les groupes stratégiques

- Concept d'industrie parfois trop vague
- Groupe stratégique: Il rassemble les organisations dont les caractéristiques stratégiques sont semblables et qui s'appuient sur les mêmes facteurs de concurrence
- Il faut trouver les facteurs qui permettent:
 - De faire des groupes homogènes
 - De distinguer au mieux les groupes
 - On se limite à 2 ou 3 séries de caractéristiques
- On peut utiliser l'ACP ou l'AFC pour ce travail
- Intérêts:
 - Identification des concurrents directs
 - Possibilité de migrer d'un groupe à l'autre (barrières à la mobilité)
 - Identification des opportunités stratégiques (espace concurrentiel non couvert)

Les segments de marché

- Après l'analyse des concurrents, celle de la demande...
- La détermination des segments de marché consiste à identifier les similarités et les différences entre des groupes de clients et d'utilisateurs
 - A qui s'adresse-t-on ?
 - Ne pas confondre avec les DAS

Les segments de marché

- Les critères peuvent varier selon de multiples dimensions:
 - Caractéristiques clients: sexe, revenu, etc.
 - Caractéristique d'achat: utilisation, volume, fidélité à une marque, etc.
 - Caractéristiques recherchées: prix, qualité, etc.
- La part de marché relative dans chaque segment est un élément déterminant
 - Economie d'échelle
 - Courbe d'expérience

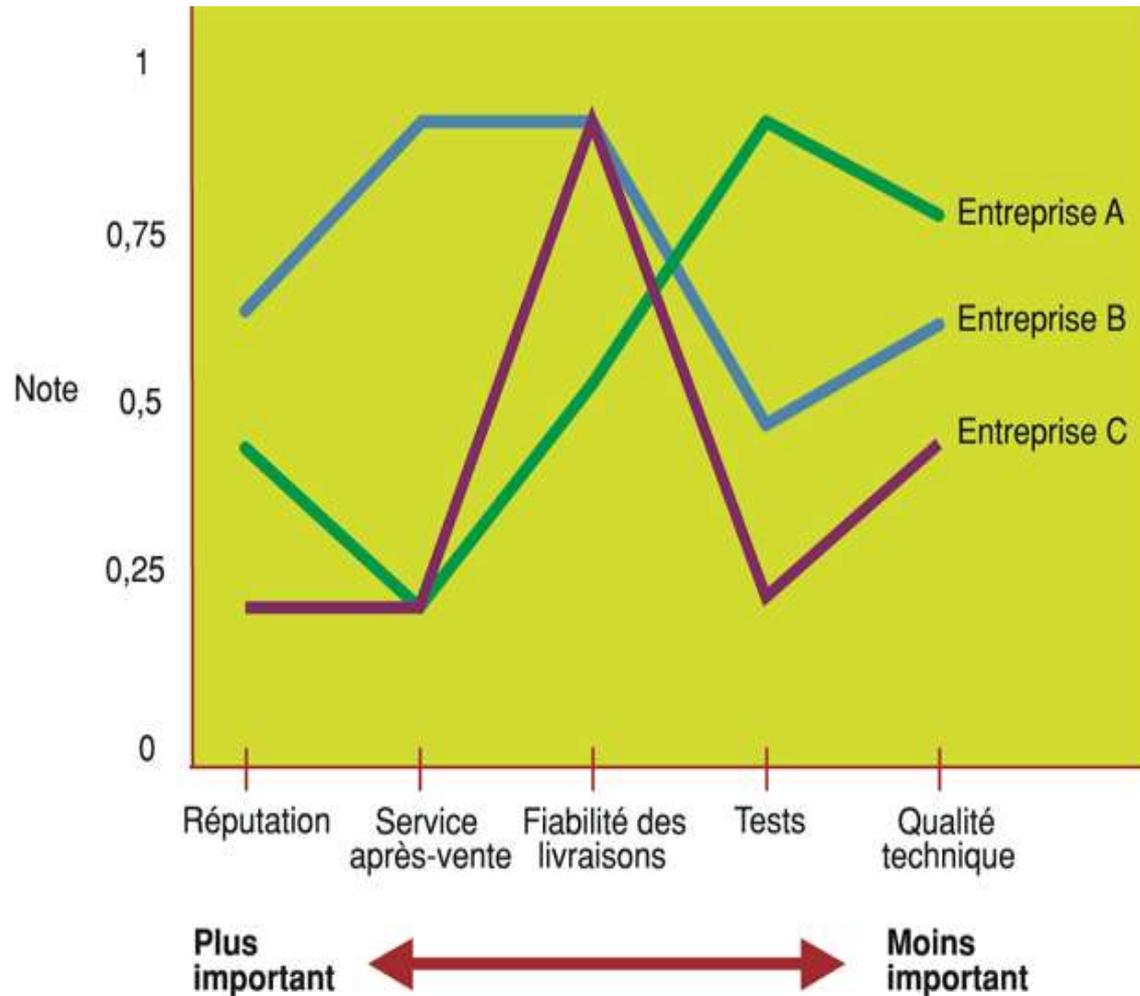
L'identification des clients stratégiques

- Dans une filière, les produits peuvent passer par plusieurs intermédiaires avant d'atteindre le client final
- Le client stratégique est celui qui constitue la cible primordiale de la stratégie, car il a la plus forte influence sur la manière dont l'offre est achetée
- Souvent, il ne s'agit pas du consommateur final

L'analyse de la valeur perçue par les clients

- Elle permet de se situer par rapport aux concurrents directs (groupe stratégique) sur un segment de marché
 - Envisager un redéploiement de ressources ?
- Le point de vue de la valeur peut être difficile à mettre en place:
 - Incapacité à interpréter des données collectées
 - Incapacité à identifier les clients stratégiques
 - Valeur du produit définie en interne
 - Valeur qui évolue au cours du temps

Analyse de la valeur-client dans l'industrie électrotechnique



Les menaces et opportunités

- On a lister les différentes composantes du macro-environnement pouvant avoir un impact sur la stratégie.
 - Comment cet impact se manifeste-il ?
- Raisonnement en terme d'opportunités et de menaces
 - L'analyse de Porter présente des menaces
 - Les managers sous-estiment les opportunités et surestiment les menaces

Les créneaux stratégiques

- Un créneau stratégique est une opportunité de marché insuffisamment exploitée par les concurrents
- Utilisation des concepts qui sont développés ici:
 - Investir dans les industries de substitution (Ex: Le Monde et les gratuits)
 - Repérer les nouveaux groupes stratégiques (Ex: déréglementation)
 - Enrichir les offres complémentaires (Ex: logiciels)
 - Renverser les valeurs établies (Ex: Starbucks)
 - Anticiper les évolutions (Ex: Cisco)

Les facteurs clés de succès (FCS)

- L'analyse des menaces et opportunités permet de déterminer les FCS
- FCS: éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour surpasser la concurrence
 - Ils constituent une réponse aux 5 (+1) forces
 - Ils sont à la source de la création de valeur sur chaque segment

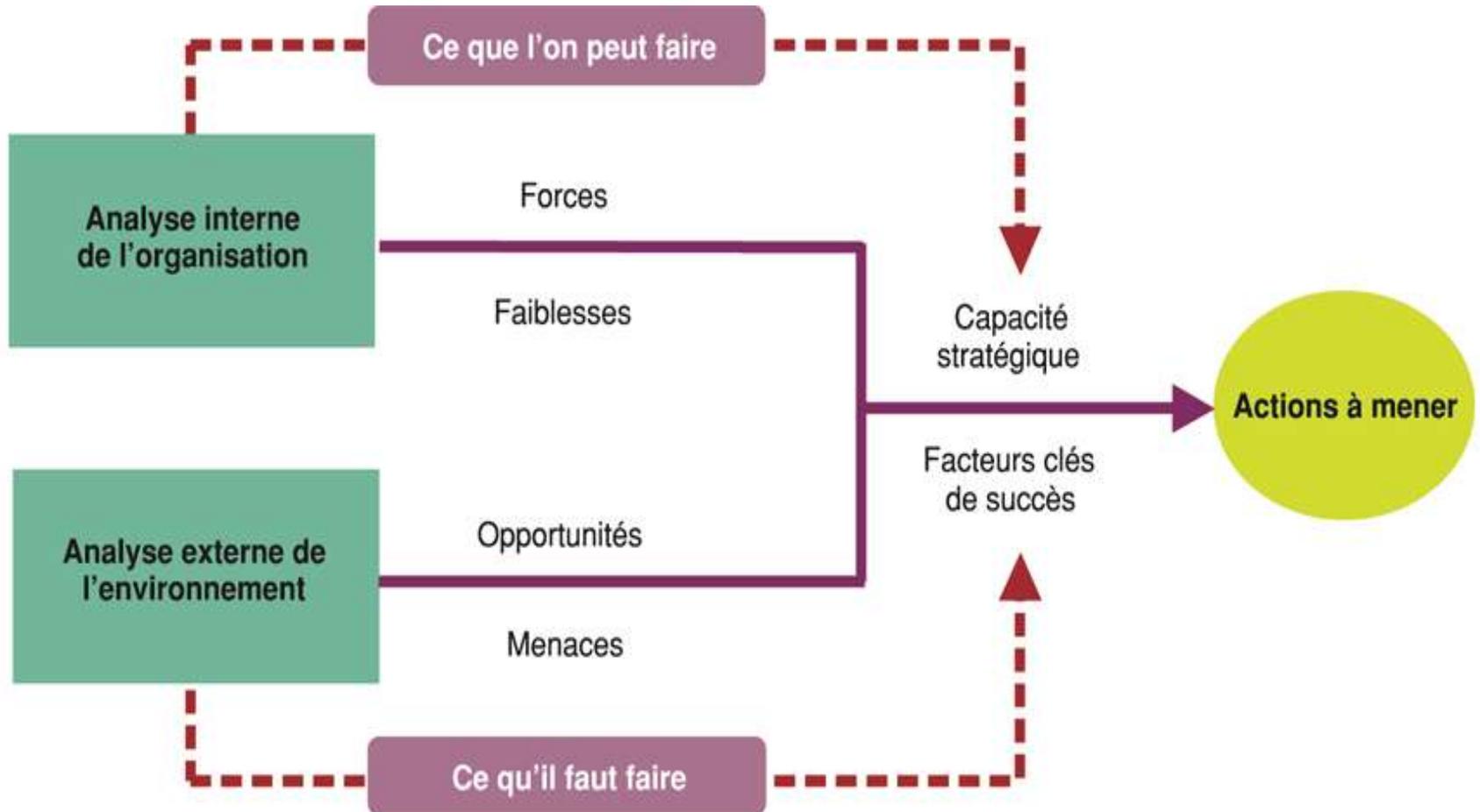
Typologie des FCS en fonction des 5 (+1) forces

Chaque force de la concurrence peut être contrecarrée par une série d'éléments, qui constituent autant de FCS lorsque cette force est prépondérante	
Force de la concurrence	Éléments permettant de la contrecarrer
Pouvoir de négociation des acheteurs	Création d'une marque valorisée par le client final Établissement de coûts de transfert Multiplication des réseaux de distribution Intégration vers l'aval
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d'approvisionnement Utilisation de technologies et composants génériques Intégration vers l'amont
Menace des substituts	Amélioration du rapport qualité / prix Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert (technologie spécifique) Création d'une rupture technologique Lancement d'une campagne de déstabilisation du substitut Possibilité de proposer soi même le substitut
Menace des entrants potentiels	Fixation d'un niveau de prix non rentable pour les entrants Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives
Intensité concurrentielle	Capacité d'innovation Fidélisation de la clientèle (réputation, services, qualité, etc.) Établissement de coûts de transfert Protection des technologies (brevets, secrets) Contrôle de ressources rares ou de compétences distinctives Réduction des coûts fixes
Pouvoir de l'État	Capacité de lobbying

Le modèle SWOT

- Analyse SWOT: elle résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et de la capacité stratégique d'une organisation
- SWOT: strengths, weaknesses, opportunities, threats
- On cherche l'adéquation entre les ressources de l'organisation et les FCS de l'environnement:
 - Acquisition de nouvelles ressources
 - Modification de l'environnement

Le modèle SWOT



BCG

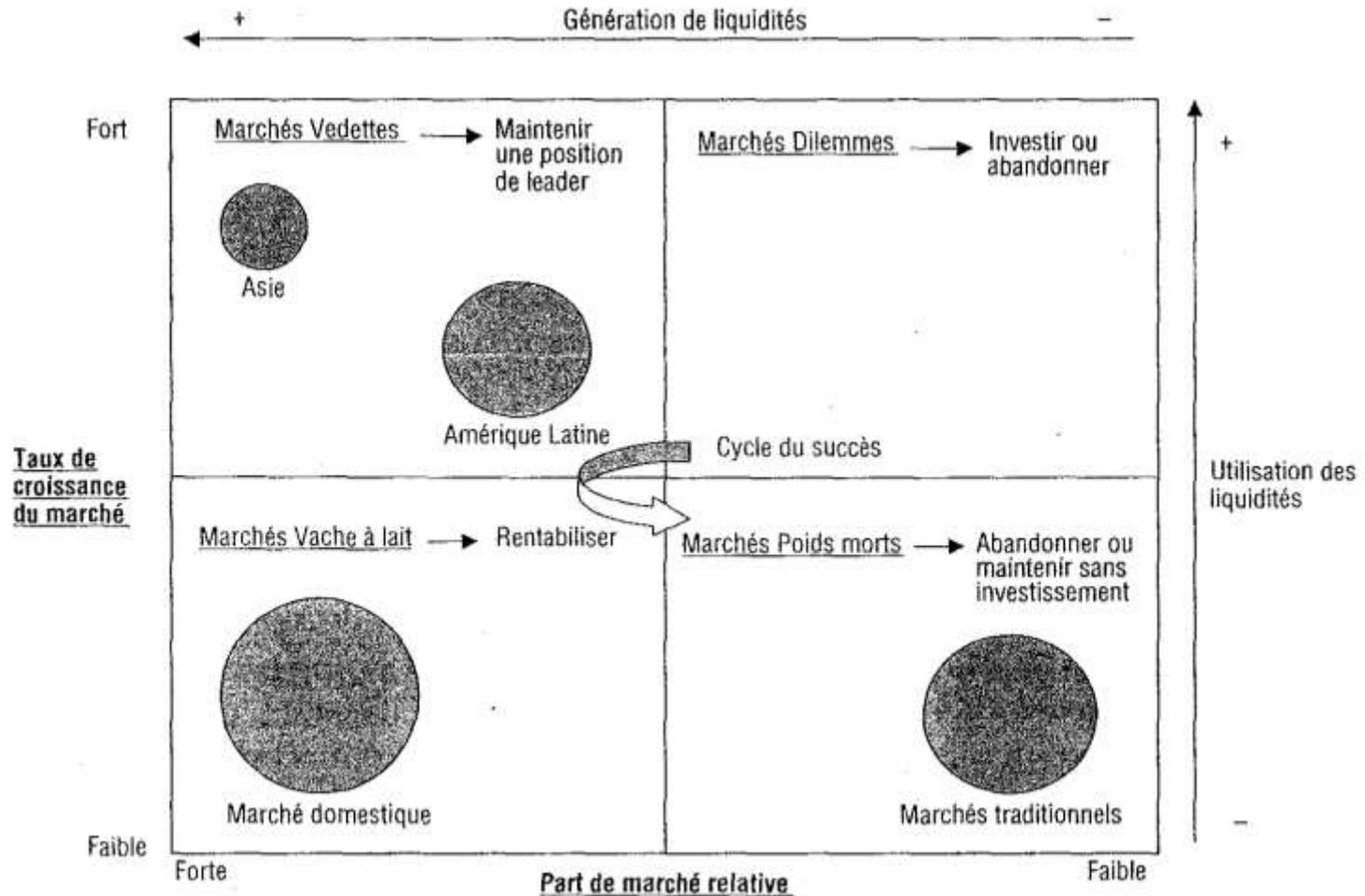
Produit-dilemme : le marché est porteur mais la place occupée par l'entreprise est faible. Grandir, devenir vedette n'est pas aisé, il faut compter avec les réactions des leaders de la branche. Cette stratégie coûte cher en investissement et le risque de perte est élevé.

Produit vedette : sa croissance élevée suppose des investissements lourds, la concurrence impose souvent des prix peu élevés. L'objectif ici est d'avoir la plus grande part de marché possible, les résultats sont moins importants qu'il y paraît à première vue.

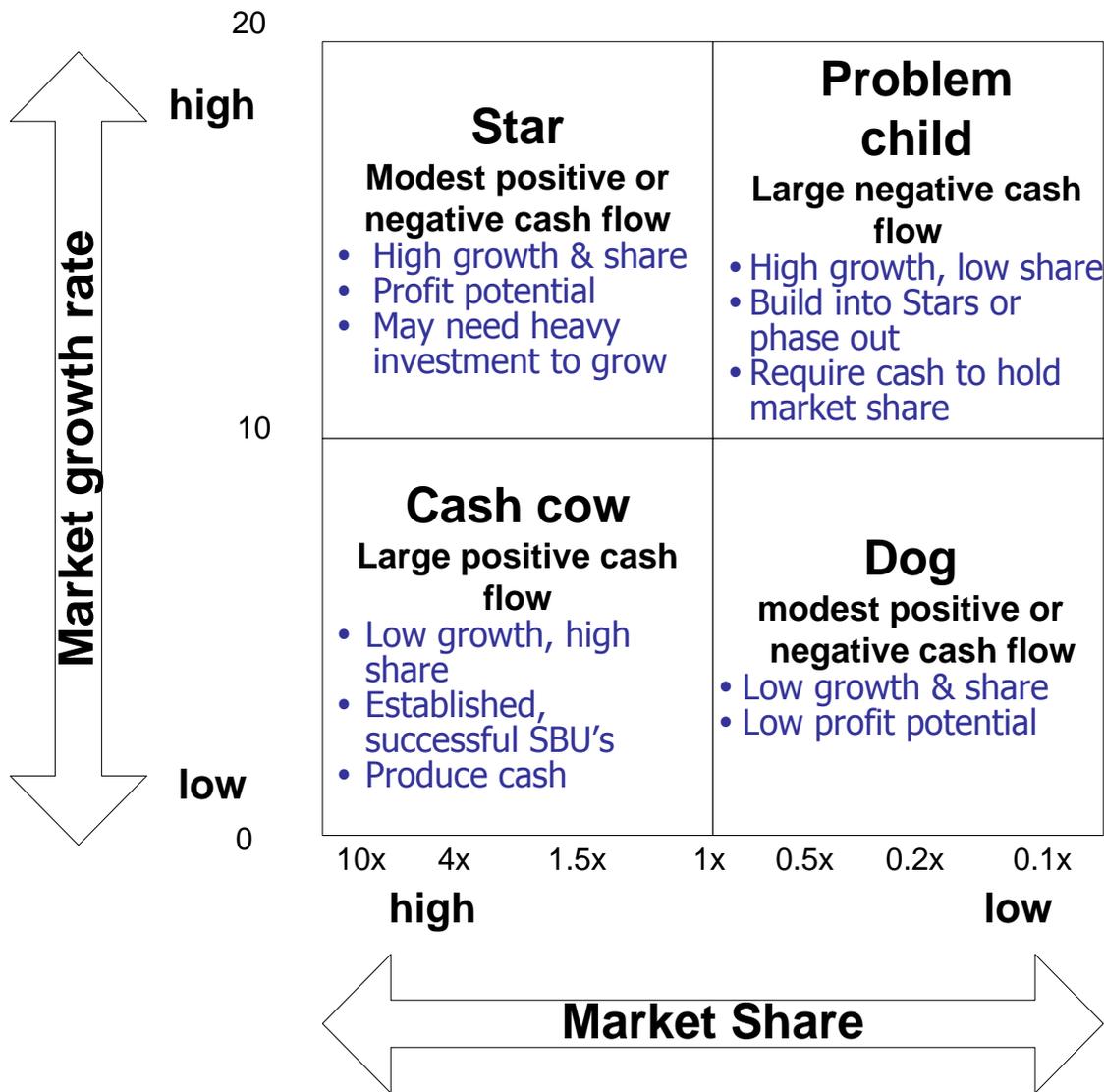
Produit vache à lait : produit qui domine un marché peu porteur. Les investissements sont limités, les profits élevés.

Produit « poids mort » : la part du marché, comme la croissance, est faible. Son exploitation est peu coûteuse mais sa rentabilité est souvent illusoire. Il faut songer à le supprimer.

Le BCG applique a la gestion de portefeuille



● La taille des cercles proportionnelle à l'importance dans le CA total de l'entreprise du chiffre d'affaire réalisé dans le pays.



- just a snapshot
- no future developments
- no competitor change
- no competitor analysis

Boston Consultancy Group Product Portfolio Analysis BCG

Example 1

Drawing up a BCG matrix and evaluating it

Barnes Enterprises is a manufacturing company that sells 5 products.

Their sales and market characteristics are shown in the table below.

Product	Sales £mn	£mn SALES			Market growth rate
		top 3 firms			
A	0.5	0.7	0.7	0.5*	15%
B	1.6	1.6	1.6 *	1.0	18%
C	1.8	1.8*	1.2	1.0	7%
D	3.2	3.2 *	0.8	0.7	4%
E	0.5	2.5	1.8	1.7	4%

*= sales for Barnes Enterprises products TASK 1

DRAW UP THE BOSTON MATRIX FOR THE 5 Barnes PRODUCTS 113

Example 1

Drawing up a BCG matrix and evaluating it

Step One

Calculate the ratios for relative shares of products A,B,C,D, E using the top sales

For Product A it is $0.5:0.7 = 0.71$

For Product B it is $1.6:1.6 = 1.0$... and so on

Product	Sales £mn	£mn SALES			Market growth	Relative Market Share
A	0.5	0.7	0.7	0.5*	15%	
B	1.6	1.6	1.6 *	1.0	18%	
C	1.8	1.8*	1.2	1.0	7%	
D	3.2	3.2 *	0.8	0.7	4%	
E	0.5	2.5	1.8	1.7	4%	

*= sales for BarnesEnterprise's products

TASK 1

DRAW UP THE BOSTON MATRIX FOR THE 5 BarnesPRODUCTS

Example 1

Drawing up a BCG matrix and evaluating it

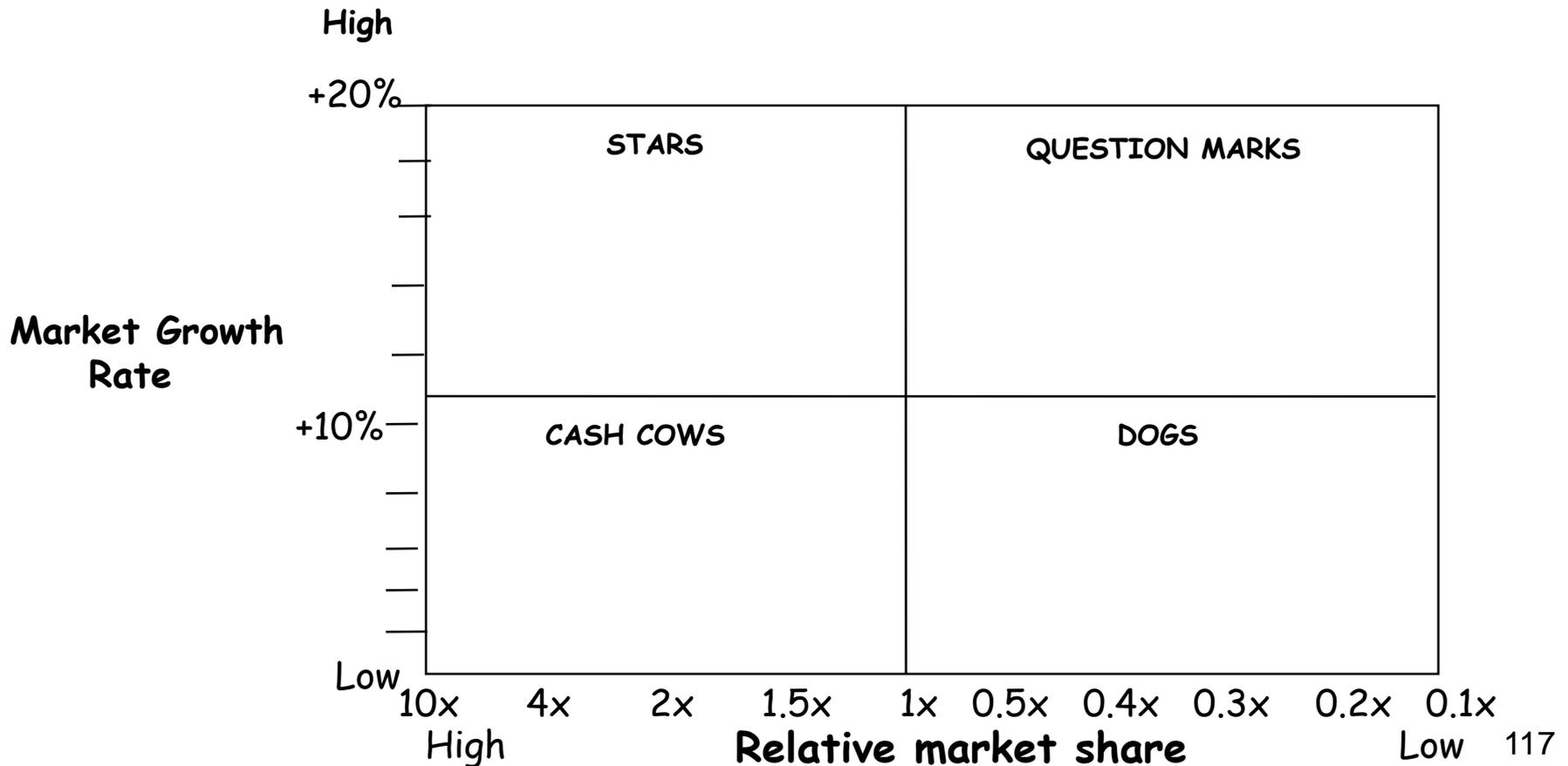
Step Two

- Plot the information on to the matrix
- Draw the circles to sizes proportional to their relative contribution to sales turnover
- The centre of the circles indicate the products' positions on the matrix

Example 1

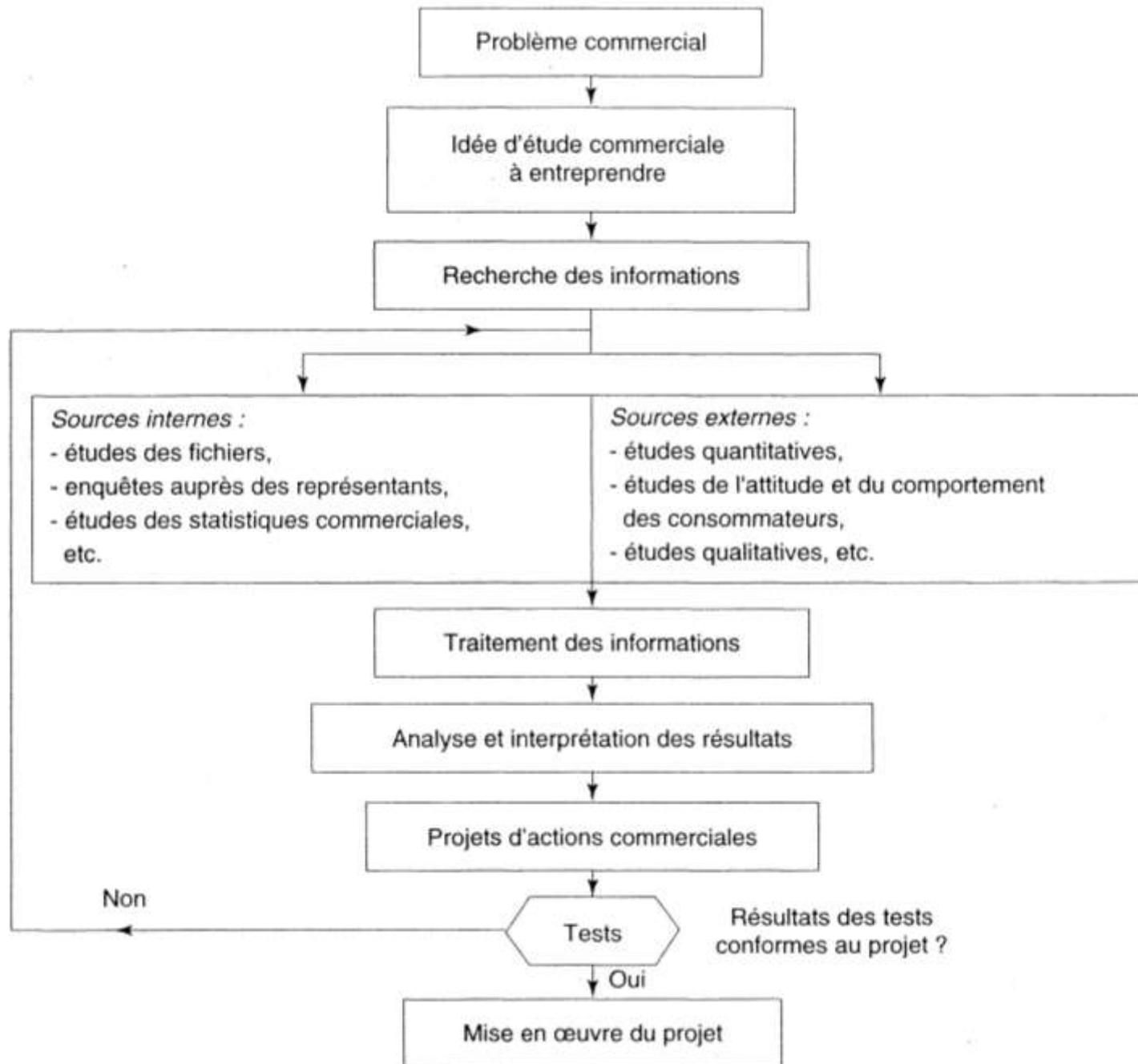
Drawing up a BCG matrix and evaluating it

Your matrix should look like this :

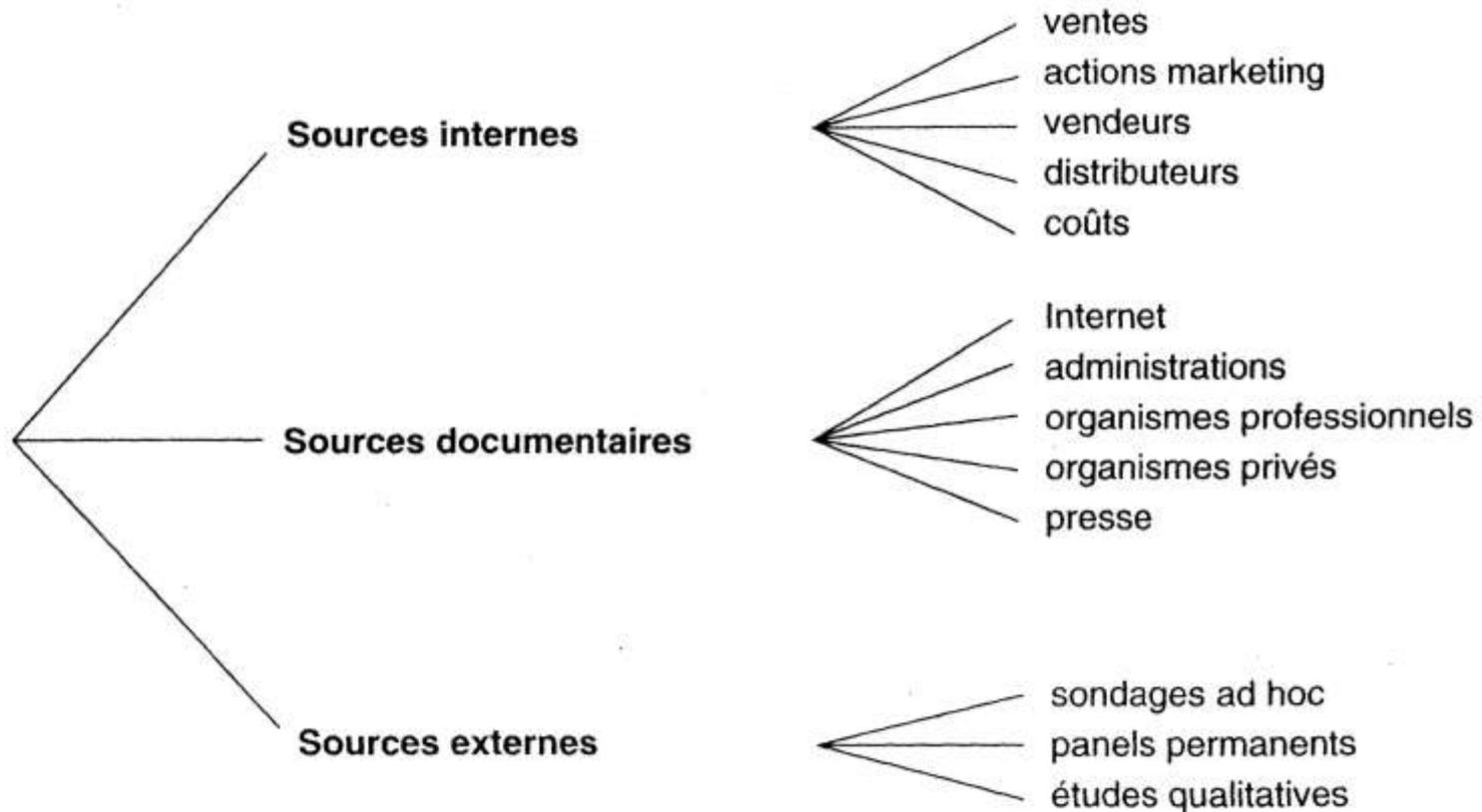


Les étapes de la recherche

Types	Méthodes employées
Les recherches exploratoires	-Recherches documentaires -Analyse du passé -Observation des cas
Les recherches descriptives	-Sondages, enquêtes -Panels -Études qualitatives
Les recherches causales	-Tests -Expérimentations



Les Sources d'information



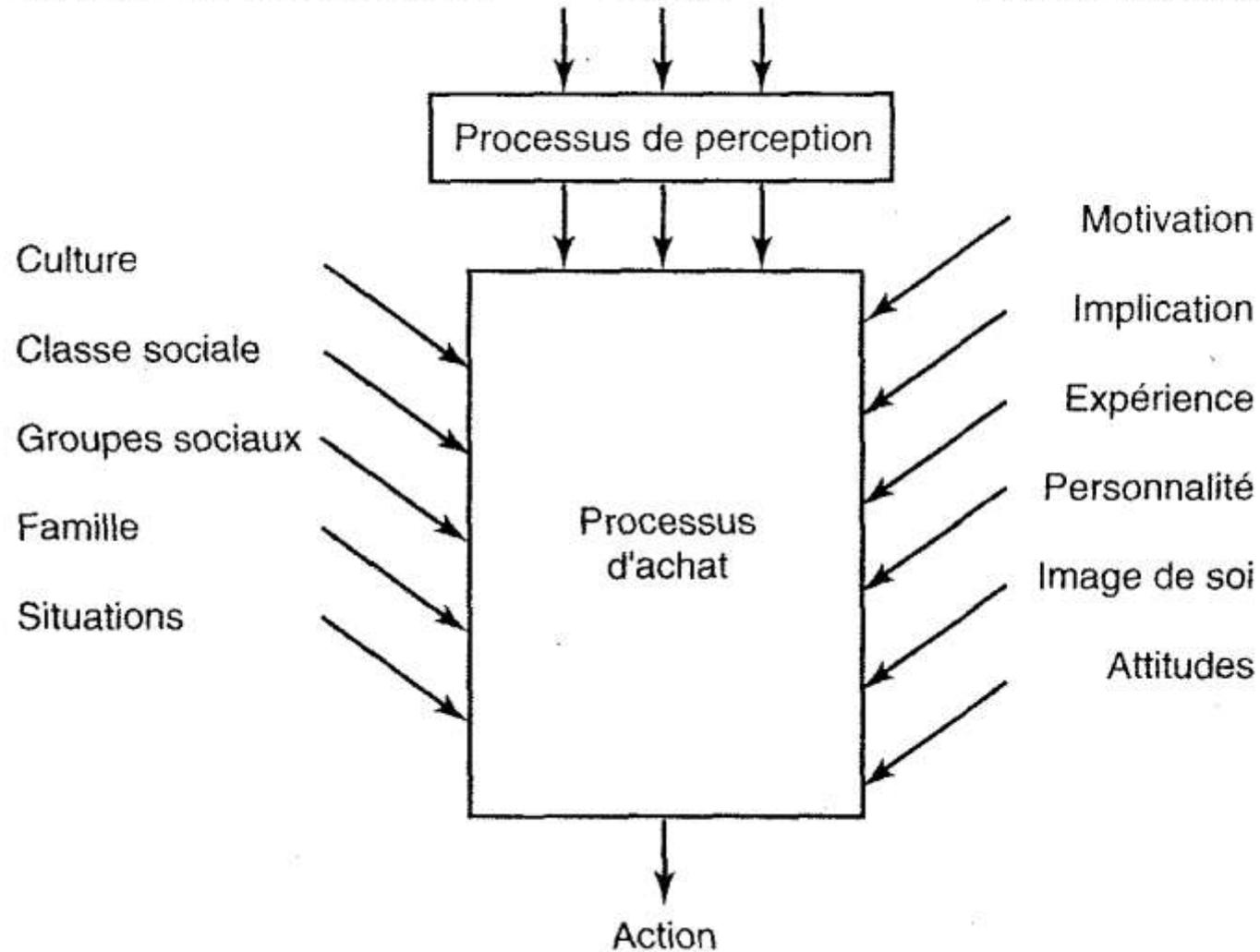
Exemple de formulation des questions : du général au particulier pour un fabricant de jus de fruits

<p>Projet</p> <ul style="list-style-type: none">• Lancer un nouveau produit original : un jus de clémentines	<p>Questions générales</p> <ul style="list-style-type: none">• Comment relancer, nos ventes de jus à base d'agrumes, face à une concurrence de plus en plus vive ?	<p>Questions particulières</p> <ul style="list-style-type: none">• Les consommateurs apprécient-ils les clémentines ?• Quelles cibles viser ?<ul style="list-style-type: none">-CSP-âge• Quel usage en feront les consommateurs ?<ul style="list-style-type: none">-petit déjeuner en famille-apéritif-boisson du sportif• À quel prix seraient-ils disposés à payer le litre ?• Nature du conditionnement ? -<ul style="list-style-type: none">verre-carton• Quel canal de distribution sélectionner ?<ul style="list-style-type: none">-gros-épicerie fines -magasins « bio »» -magasins de sport –Internet
---	---	---

Facteurs d'environnement

Stimuli

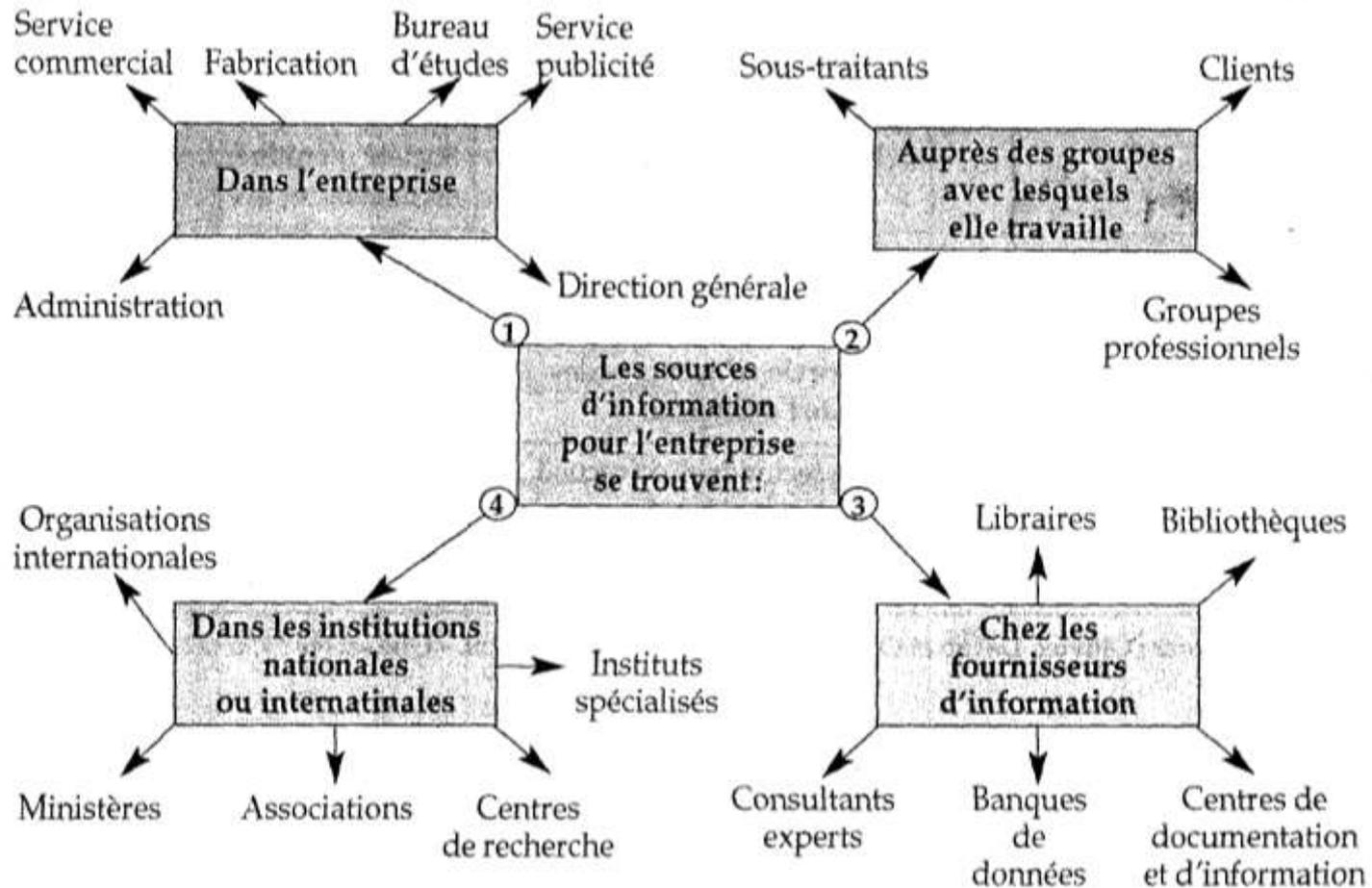
Facteurs individuels



Les Sources d'information

Elles sont en pratique extrêmement nombreuses.

Elles se situent dans l'entreprise et hors de l'entreprise, en France et à l'étranger.



Organismes

Ubifrance

ARIST: agence régionale pour l'information scientifique et technique

ADIT: agence pour la diffusion de l'information

- technologique

Type d'informations fournies

- Informations sur les projets industriels à l'étranger, diffusion d'informations techniques

Normes et réglementation techniques a l'export (NOREX)

(Informations sur les normes et réglementations techniques)

Les sources d'information étrangères

Organismes internationaux

- Union européenne
- OCDE
- Banque mondiale
- FMI
- ONU
- Bureau international du travail

Type d'informations fournies

- Informations macro-économiques Perspectives de développement Analyse des risques-pays

Les sources d'information étrangères

Organismes nationaux des pays étudiés

- Office statistique national
- Départements ministériels
- Syndicats professionnels
- Organisations patronales
- Associations de consommateurs

Type d'informations fournies

- Informations économiques, commerciales et politiques
- Études sectorielles

les sources informatisées et les sources internet

www.commerce-exterieur.gouv.fr

- Site développé par le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie. Il offre des informations sur les aides de l'État aux entreprises exportatrices, des statistiques et des informations légales sur le commerce extérieur

www.dree.org

Informations sur les DRCE et les MEE avec lesquels des liens sont établis

www.ubifrance.fr

- Il présente les prestations de Ubifrance et permet un accès rapide à l'information grâce à de nombreux liens. La base de données PJ@netExport n'est accessible que sur abonnement

www.coface.fr

- La Coface présente ses produits et propose des liens vers des services pratiques pour l'exportateur

www.worldchambers.com

- Informations sur le commerce international et les CCI

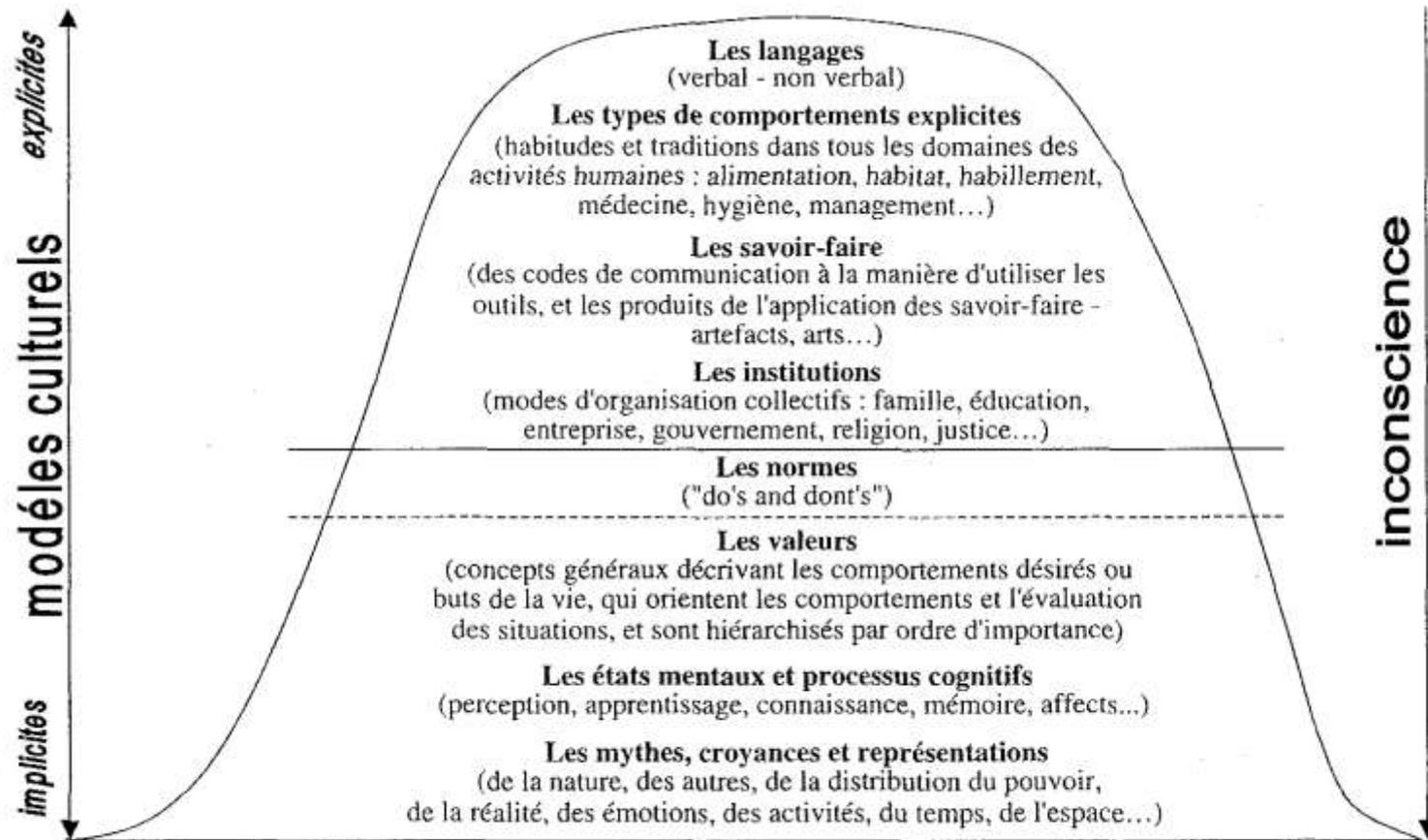
Les différentes orientations du développement international

	Orientations			
	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
Approche	Opérations internationales secondaires par rapport aux opérations domestiques.	Filiales indépendantes dans chaque pays.	Filiales autonomes au niveau régional.	Filiales au niveau mondial (multinationales).
Centré 3e planification	Siège social.	Filiale dans chaque pays.	Niveau régional.	État-major central.
Culture d'entreprise	Attitude fortement liée au contexte, aux habitudes de pensée, aux mentalités et aux préférences nationales.	Attitude liée aux mentalités nationales de chaque pays.	Attitude liée à une vision de l'échelle universelle, transcendant les barrières des mentalités nationales	
Attitude marketing	Standardisation.	Adaptation.	Tendance à la standardisation tempérée en faisant les adaptations strictement nécessaires au niveau de chaque pays.	
Personnel marketing	Citoyens du pays de la compagnie mère.	Citoyens des pays en question.	Personnes de la région.	Personnes les plus qualifiées sans considération de nationalité.
	Marchés internationaux restreints. Petites entreprises. Produits très marqués par une image nationale.	Orientation vers le consommateur.	Orientation vers le consommateur et les économies d'échelle.	Économies d'échelle.
Inconvénients	Pas d'orientation vers le consommateur.	Gaspillage de res-sources marketing (coordination et contrôle).	Difficultés de mise en pratique (contraintes légales).	

Source : d'après R.Y. Damon, *Le marketing, fondements et applications*, McGraw-Hill, 1983; et Usunier, *Management international*, PUF, 1989.

Culture

L'analogie de l'iceberg les niveaux de culture



Source : adapté de plusieurs auteurs.

- **Le polychronisme et le monochronisme,**

Désigne la relation des différentes cultures avec le facteur temps.

- **La distance hiérarchique,**

Désigne la perception de degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis.

- **Le contrôle de l'incertitude,**

Désigne le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs.

- **L'individualisme et le collectivisme,**

Exprime le degré de liberté d'un individu par rapport à un groupe.

- **La dimension masculine/féminine,**

facteurs émotionnels (féminin) ou factuels (masculin).

- **L'orientation court terme/moyen terme.**

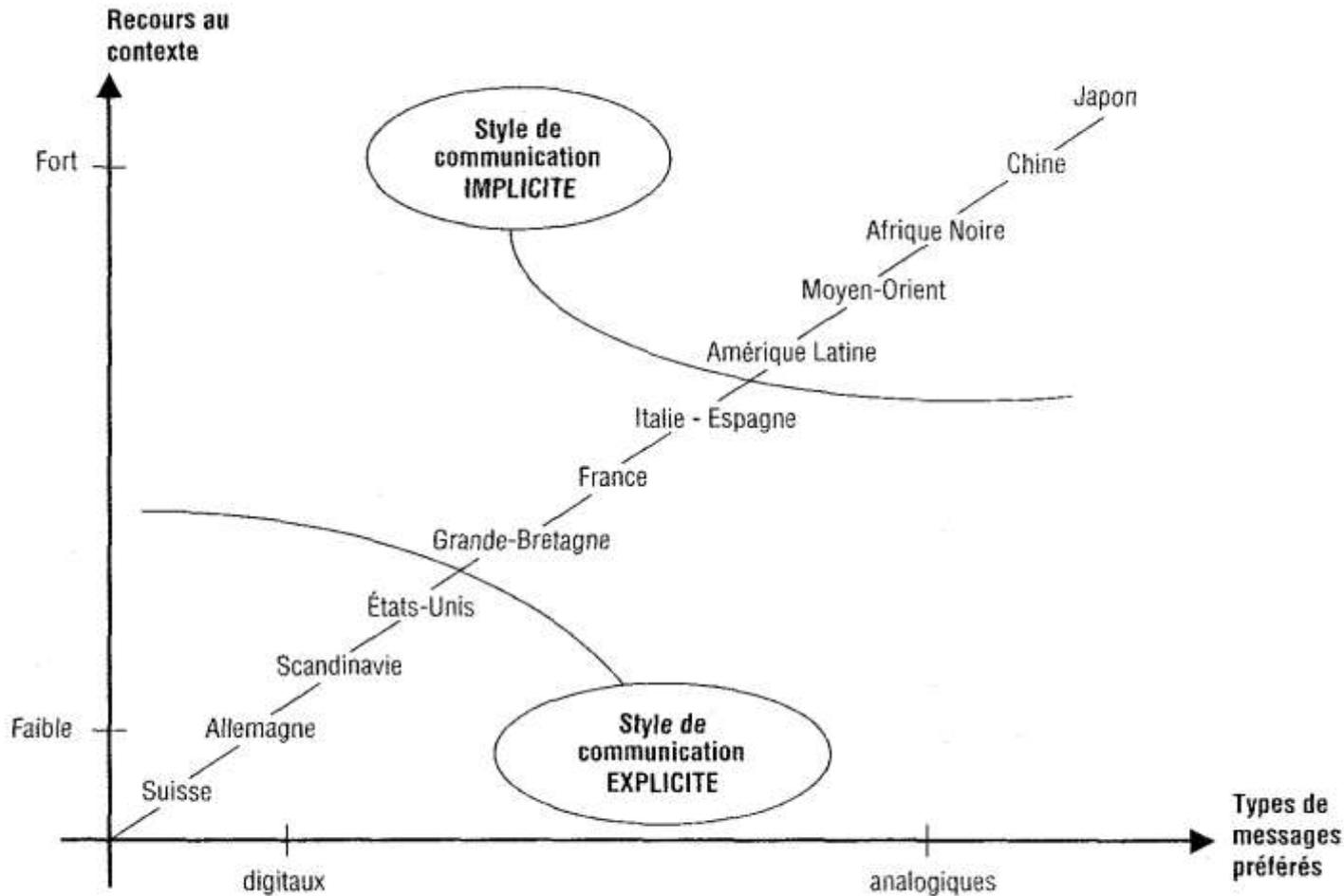
Long - le respect des traditions, satisfaire des obligations sociales.

court - économie et persévérance.

Hofstede's model of national cultures - an example

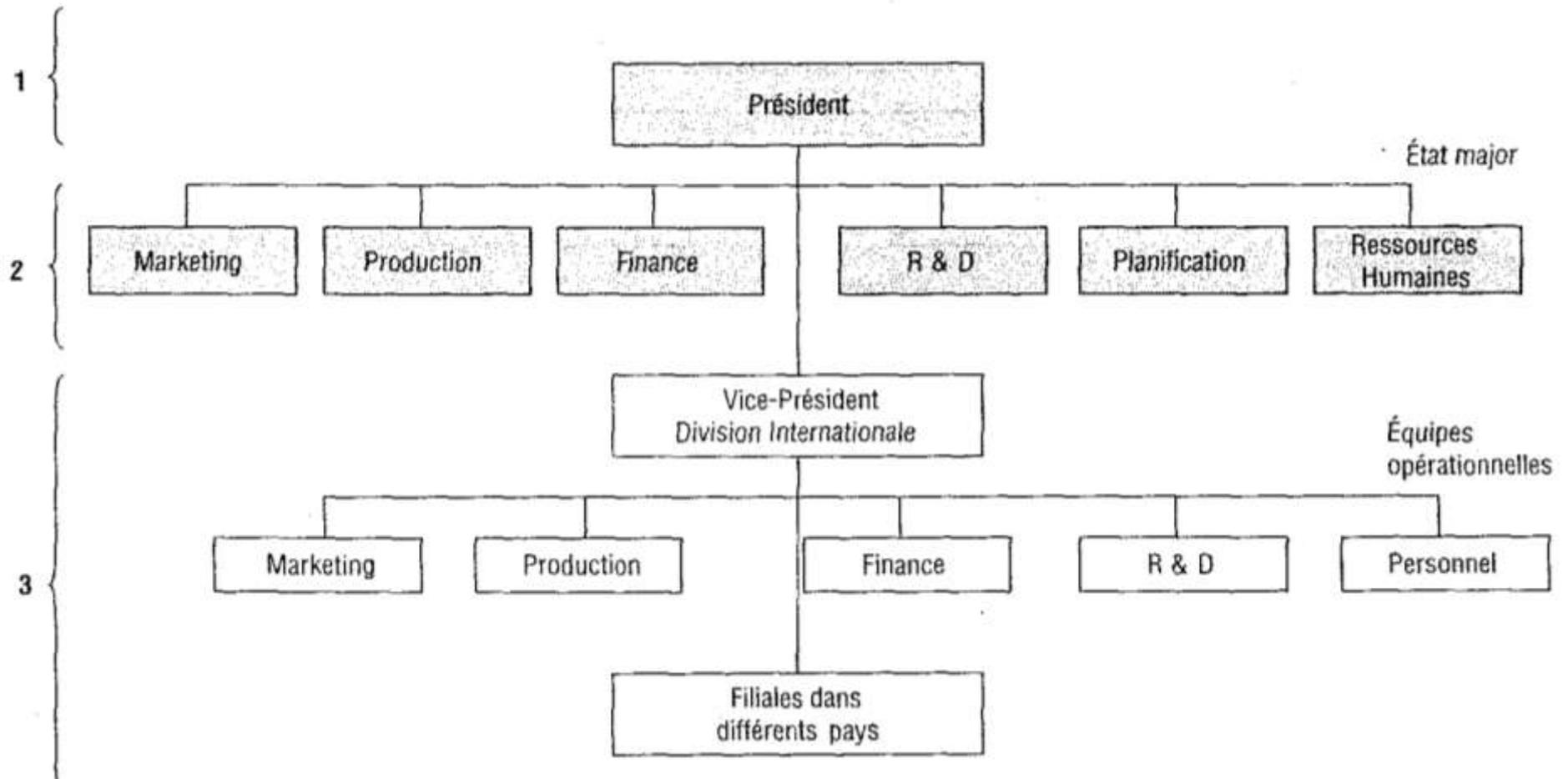
	Power-distance	Uncertainty avoidance	Individualism	Masculinity
More developed Latin France, Spain, Brazil	High	High	Medium	Medium
More developed Asian Japan	Medium	High	Medium	High
Germanic Germany, Austria	Low	Medium to high	Low	Medium to high
Anglo UK, US Australia	Low to medium	Low to medium	High	High

Styles de communication culturels

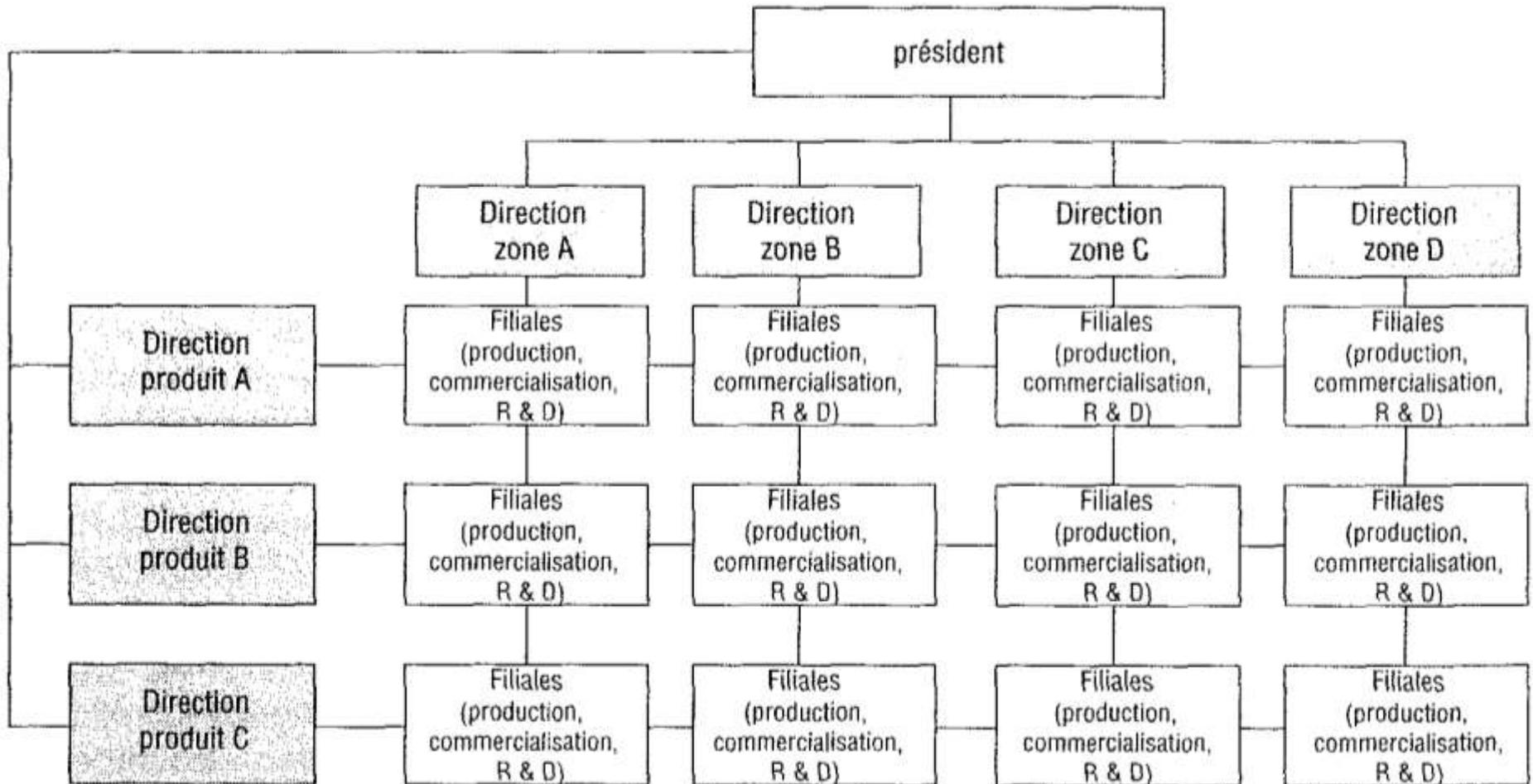


Source : adapté d'après les ouvrages de E.T. Hall.

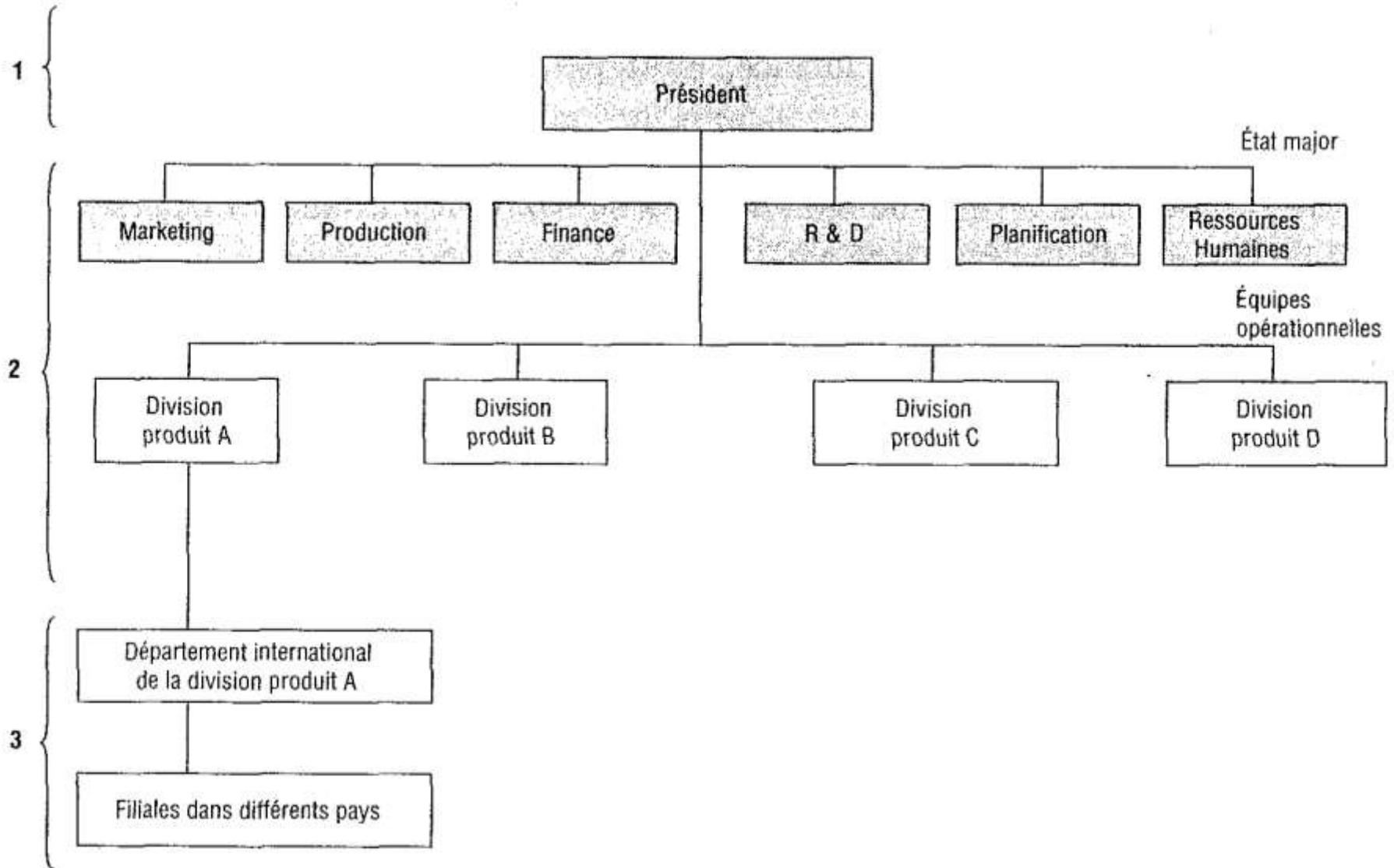
Organisation par division internationale a structure fonctionnelle



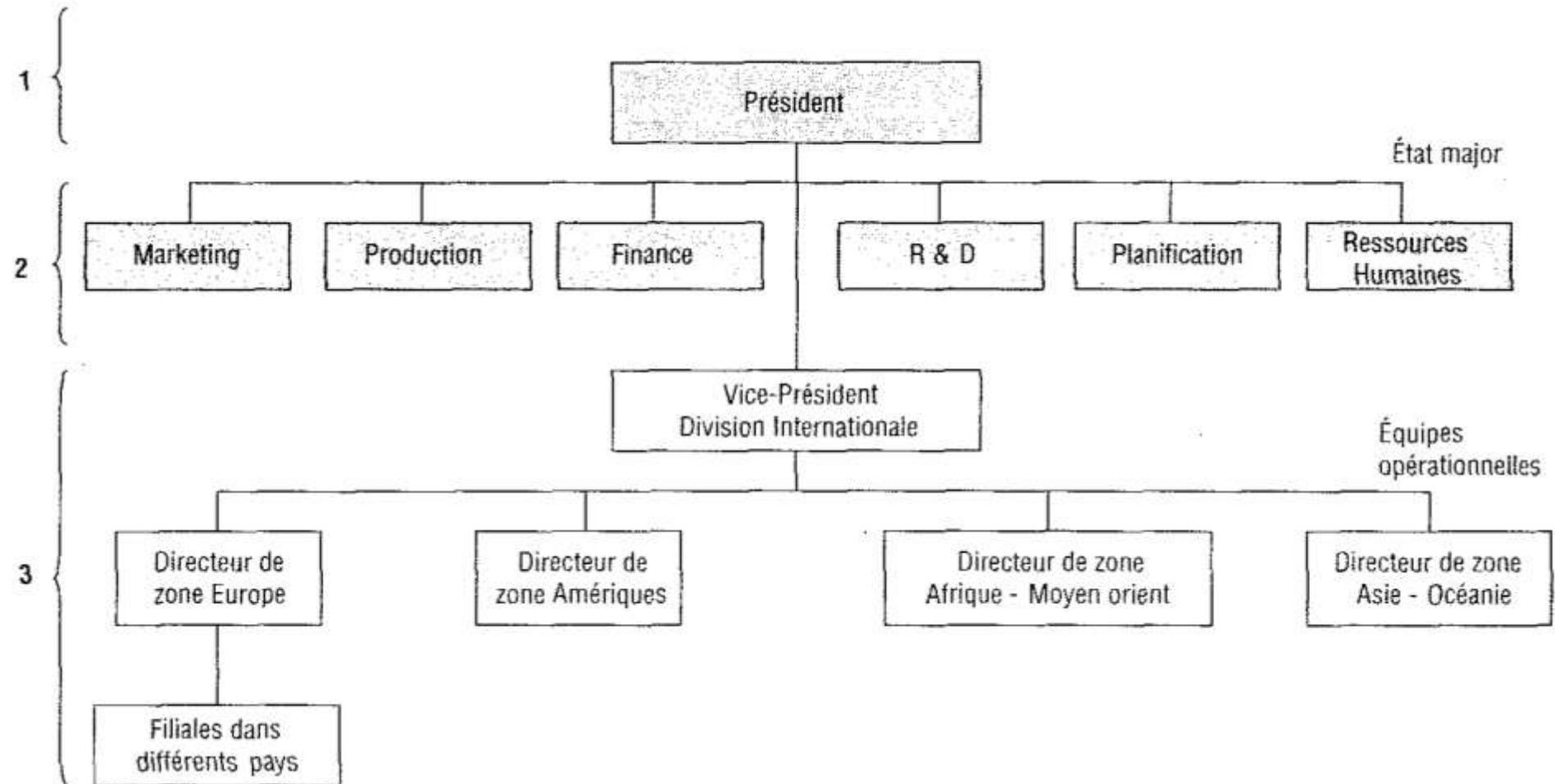
L'organisation matricielle



L'organisation par produit

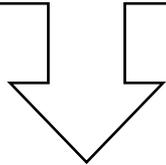


L'organisation géographique



Caractéristiques du client: facteurs psychologiques

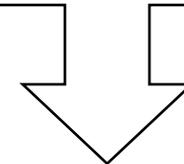
Etat de
besoin



Maslow



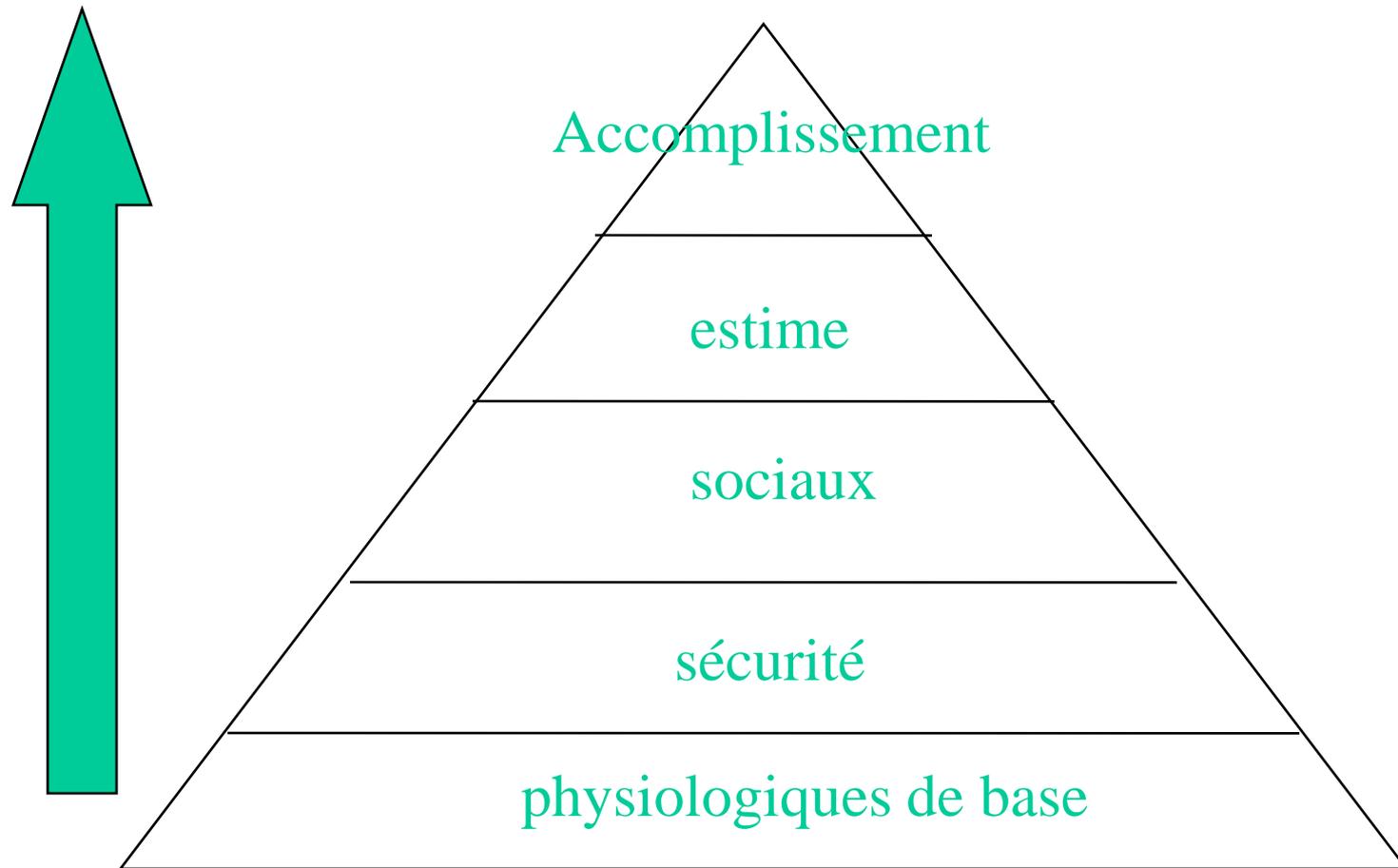
Vécu
personnel



Personnalité

Valeurs
Lifestyles

Etat de besoin: La pyramide de Maslow



Vécu personnel

Chaque individu est unique !

Sa personnalité et ses valeurs propres sont le résultat:

- d'un historique inconscient
- de sa confrontation à différents milieux/situations qui ont marqué sa vie

Avec les influences socio-culturelles, elles ont une influence majeure sur les styles de vie

Environnement socio - culturel

- Cultures et Sous-cultures
 - Famille et Classes sociales
 - Groupes de contact et de référence
 - Grandes tendances socio-culturelles

Cultures et sous-cultures

- Idées + Valeurs + Attitudes communes à des groupes ou sous-groupes d'individus
- Ces idées / valeurs / attitudes sont plus ou moins stables ou évolutives
- Elles constituent un moteur puissant des attitudes et comportements

Famille et classes sociales

- Les normes et valeurs familiales sont plus ou moins intégrées ou rejetées
- Les classes sociales peuvent développer une « culture de classe » (de moins en moins marqué dans les économies occidentales)

Groupes de contact

- Informels (amis, famille, proches)
- Formels (groupes, structures, associations)

C'est là que s'échangent et s'établissent par le bouche à oreilles

informations, comparaisons, normes
(!!!! rôle des leaders d'opinion)

Groupes de référence

- Dont on fait partie
- Dont on ne fait pas partie



Identifications

Imitations

(!!! Influence des « roles models »)

Grandes tendances socio-culturelles

- Grandes tendances continentales ou mondiales marquant les sociétés au même stade de développement :

MEGATRENDS

Grandes tendances socio-culturelles

- **Recherche des valeurs traditionnelles** (famille, nouveau romantisme, nature, etc..)
- **Repli sur soi et son environnement proche** (cocooning, bunkering, mouvement associatif,...)
- **Individualisme et liberté** de vivre sa vie
- **Recherche de la réalisation personnelle** (physique / mentale)
- **Ecologie, environnement**
- **Scepticisme à l'égard des institutions, des différents types de pouvoir**
- **Grandes causes humanitaires**
- **Ouverture et mondialisation** (cyberplanet, diffusion des cultures,...)

Strategie

Qu'est ce que la stratégie ?

- Du grec *strategia*, la stratégie est l'art de celui qui mène les armées au combat. L'ouvrage de Sun Tse (L'art de la guerre), théoricien militaire qui vécut en Chine environ cinq an avant notre ère, est considéré comme le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre.
- Différentes définitions de la stratégie ont ensuite étaient proposées par des experts en gestion et notamment Michael Porter ou encore Henry Mintzberg.

Définition(s) de la stratégie d'entreprise

- Michael Porter définit la stratégie comme « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités ». Cette définition met l'accent sur quelque chose d'unique et par conséquent d'original. Il ne s'agit pas tant de faire mieux que la concurrence mais de faire quelque chose qui soit de nature différente afin de pouvoir disposer d'un avantage unique qui seul peut donner un avantage concurrentiel durable.

Developper des avantages concurrentiels

- la maîtrise des coûts les plus bas ;
- la technologie au sens large et aussi la capacité à la transférer : savoir-faire inclus dans les brevets, les outils de production, les hommes ;
- les ressources financières allouées au développement des marchés étrangers ou au financement des clients ;
- les hommes et leurs compétences: savoirs, savoir-être, savoir-faire;
- les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large ;
- les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, les portefeuilles de marques mondiales/locales, la proximité des marchés, les budgets de lancement, etc.) ;
- les réseaux mondiaux : l'ensemble des relations contractuelles qui lient l'entreprise à de nombreux partenaires et qui peut être activé pour mieux répondre aux appels d'offres internationaux (marketing d'affaires) ;
- le temps : en s'implantant le premier on peut généralement mettre des barrières à l'entrée pour les concurrents à venir et on bénéficie des avantages du pionnier¹⁵²

Définition(s) de la stratégie d'entreprise

- D'autres auteurs font une distinction plus fine entre la stratégie générale (strategy corporate) et la stratégie d'activité (business strategy).
- Kenneth Andrew définit la stratégie générale comme l'ensemble des décisions « qui déterminent et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type d'organisation économique et humaine qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés, clients et à la communauté ».
- La stratégie d'activité quant à elle est moins globale. Elle couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme ».
- La stratégie générale, ainsi, fixe « les activités dans lesquelles la firme fera concurrence, tout en concentrant ses ressources afin de convertir des compétences clés en avantage concurrentiel », laissant à la stratégie d'activité le soin de traiter du positionnement des produits en termes de marché et de concurrence.

Définition(s) de la stratégie d'entreprise

- **Pour Henry Mintzberg, il recense ce qu'il appelle les 5 P pour définir le concept de stratégie :**
 - P comme *plan*, soit un type d'action voulu consciemment ;
 - P comme *pattern* (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré ;
 - P comme *ploy* (manoeuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique);
 - P comme *position*, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence ;
 - P comme *perspective*, soit une perception de la position dans le futur
- **Ces 5 P sont interreliés, et s'expriment globalement sous la forme de démarches stratégiques**

Définition(s) de la stratégie d'entreprise

- Dans les grandes organisations bureaucratiques, la rédaction du plan joue un rôle déterminant dans le processus stratégique. Le plan va se formaliser (Pattern), s'exécuter au travers des manœuvres (Ploy), se dérouler dans le temps (perspective) et entraîner un certain positionnement sur le marché.
- Dans les petites organisations, le processus est différent. Les manœuvres jouent un rôle important (la stratégie est réactive), la stratégie émerge de ces manœuvres : elle se structure sur le tas, progressivement, acquiert une certaine durée, une certaine perspective de temps, et contribue à positionner, sans qu'il y ait de plan formalisé au départ.

Stratégie délibérée et stratégie émergente

- Les dirigeants savent que toutes les stratégies ne sont pas nécessairement construites et délibérées, certaines se découvrent en marchant. L'entreprise fait parfois preuves de réactions face à des événements inattendus : des concurrents mettent sur le marché un produit révolutionnaire, une nouvelle technologie apparaît et remet en cause un avantage concurrentiel durement gagné, des opportunités se présentent là où on ne les attendait pas...
- La vision du dirigeant qui établit une stratégie et dresse des plans qui guident toutes les actions futures est une déformation de la réalité : certes, il est essentiel au niveau de la formulation de la stratégie à adopter mais ses plans sont amenés à se modifier avec le temps suite à des « occasions » qui se présentent et que l'entreprise ne peut se permettre de rater... Pour Mintzberg, la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont délibérées et planifiées, d'autres sont émergentes et répondent à des événements non prévus auxquels la firme réagit.

Stratégie délibérée et stratégie émergente

- Henry Mintzberg, pour illustrer ce phénomène d'émergence, prend la métaphore du potier qui fabrique sur son tour vases et statues selon un plan bien défini, quand un incident arrive l'obligeant de changer de style. Style qui se révèle par la suite des plus prometteurs. Sa production est ainsi le résultat de deux processus : l'un voulu, délibéré, souhaité et l'autre et émergent. L'entreprise connaît elle aussi la combinaison de ces deux processus : l'un prévisible (le délibéré), l'autre le fruit du hasard (l'émergeant).

Les stratégies racontées par les entreprises sur leur site institutionnel (extraits)

- **Bouygues**
- Au cours de la décennie quatre-vingt, Bouygues renforce sa position d'entrepreneur et engage une politique ambitieuse de diversification dans les services.
- Sous l'impulsion de Martin Bouygues, le groupe poursuit son développement dans la construction à l'international... et enregistre une forte croissance des métiers de services.
- Bouygues est aujourd'hui un groupe industriel diversifié structuré par une forte culture d'entreprise.

Les stratégies racontées par les entreprises sur leur site institutionnel (extraits)

- ***Danone***
- Danone : la différence au cœur du succès
- Notre mission : partout dans le monde, faire grandir, mieux vivre et s'épanouir les hommes en leur apportant chaque jour une alimentation meilleure, des goûts plus variés, des plaisirs plus sains.
- Produits laitiers frais, boissons et biscuits et produits céréaliers, le tiercé gagnant de la croissance rentable.
- Une géographie équilibrée des ventes.
- Des positions de leader mondial bâties sur de très fortes positions locales.
- Des marques fortes et concentrées.
- Une innovation ambitieuse au service du consommateur.
- un modèle de développement durable.
- L'excellence opérationnelle au cœur du succès.

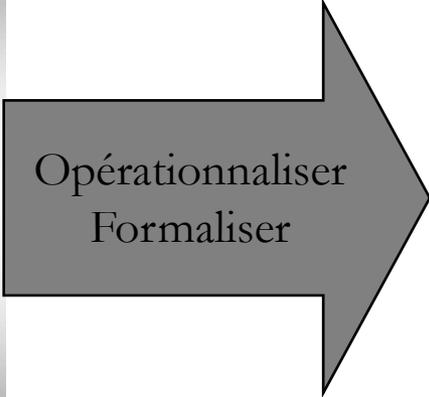
Les éléments de base de la stratégie

Mission	Qu'aimons nous faire ? Que savons-nous faire ? Que voulons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons nous ? Quels sont nos produits-marchés ?
Synergie	2+2=5 symbolisant le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que chacun des effets pris séparément. (Ex : force de vente, carrefour...)
Moyens	Hommes, matériel, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégie de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

De la stratégie au Marketing

- Stratégie
 - Analyser
 - Planifier
 - Positionner
 - Décider
 - Prévoir
 - Evoluer

Opérationnaliser
Formaliser



- Marketing
 - Conception Produit
 - Service
 - Promotion –
Communication
 - Distribuer
 - Tarifer
 - Force de Vente

Planification stratégique

- Envisager le management d'une entreprise comme la gestion d'un portefeuille d'activités
- Anticiper le potentiel de profit représenté par chaque activité : imaginer des scénarii d'évolution pour chaque marché et les coûts qui y sont rattachés.
- Stratégie : pour chaque activité il faut un plan de bataille adapté aux objectifs à LT.

Planification stratégique

- Pour situer la planification stratégique dans l'entreprise ; la plupart des entreprises se structurent à 4 niveaux :
 - Siège
 - division : segmentation stratégique
 - affaire (activité – Business Units) : segmentation marketing
 - produit – marque.

L'Oréal :

- Divisions : Produits Publics, Produits Professionnels, Produits de luxe, dept Cosmétique Active
- Division Produits publics comprend 4 affaires : L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline NY et Soft Sheen-Carson
- L'affaire Garnier gère de très nombreux produits : Shampoings Ultra-doux et Fructis, cosmestiques Synergie, Ambre Solaire, les marques de colration Nutrisse, Cristal, Belle Color et Lumia...

Planification stratégique

- Le siège : élaboration du plan stratégique qui donne un cadre général pour le développement des futures activités et leur alloue les ressources nécessaires ainsi que l'échelonnement des projets décidés.
- Chaque division élabore à son tour un plan stratégique de division pour ses différentes activités.
- Chaque affaire conçoit son propre plan stratégique et précise sa contribution en fonction des ressources allouées

Etapes de la planification stratégique

- Définir sa mission - métier
- Identifier ses Domaines d'Activités Stratégiques (Utilité / Fonction – Savoir-Faire - cible)
- Repartir les ressources entre les différents domaines
- Identifier les nouveaux domaines dans lesquels investir et ceux qu'il faut abandonner.

Missions – Métiers : exemples

- Motorola : L'objectif de Motorola est de répondre honorablement aux besoins de la communauté en fournissant à nos clients des produits et des services de qualité à des prix justes, de manière à réaliser des profits permettant à l'entreprise dans son ensemble de croître, et, ainsi, de permettre à nos employés et actionnaires d'atteindre leurs objectifs personnels.
- EBAY : Nous aidons les gens à vendre pratiquement tout ce qui existe. Nous continuerons à améliorer les expériences de vente et d'achat en ligne de chacun : collectionneurs, agents commerciaux, PME, chercheurs d'article précis, chasseurs de bonnes affaires, vendeurs ponctuels et surfeur sur Internet sans but précis.

DAS

- Identification – Formalisation :
 - **Savoir-faire – compétence clé** : correspond à un métier (ou un ensemble de métiers liés entre eux) qui peut faire l'objet d'une planification autonome et exister indépendamment du reste de l'entreprise
 - **Cible** : identifier un marché et avoir ses propres concurrents
 - **Fonction – utilité (besoin)** : déterminer l'utilité des produits services délivrés par l'activité en ayant un responsable dédié à la planification et au contrôle des facteurs ayant une incidence sur le profit.

Allocation des ressources

Atouts de l'entreprise

Forts

Moyens

Faibles

Elevé

<p>Maintenir sa position Investir pour croître Concentrer l'effort pour maintenir sa position</p>	<p>Investir pour croître Attaquer le leader Investir sur ses forces Renforcer ses points faibles</p>	<p>Investir sélectivement -Se spécialiser sur ses forces -Chercher à éliminer ses faiblesses -Se retirer si la croissance n'est pas durable</p>
--	---	--

Attrait

Du Moyen

Marché

<p>Investir sélectivement Investir dans les meilleurs segments Accroître la compétence distinctive Accroître la productivité</p>	<p>Rentabilité sélective Maintenir les plans d'action existants Se concentrer sur les segments rentables à faible risque</p>	<p>Expansion limitée ou récolte Rechercher des voies d'expansion à faible risque ; sinon réduire les investissements et les rationaliser</p>
---	---	---

Faible

<p>Protéger et se reconcentrer Chercher la rentabilité immédiate Défendre ses forces sur les meilleurs segments</p>	<p>Rentabilité sélective Protéger sa position dans les meilleurs segments Améliorer les produits Réduire l'investissement</p>	<p>Abandonner Vendre au moment le plus opportun Réduire les coûts fixes et désinvestir</p>
--	--	---

Analyse externe : cas de figure

- **Situation idéale** : opportunités sans qu'aucune menace importante ne vienne assombrir l'horizon (investissements immobiliers sans risque, marché des call center retour au Mkt relationnel, SMS)
- **Situation spéculative** (beaucoup d'opportunités et de menaces) se caractérise par un niveau élevé de risque (nlle économie, profusions de chaînes TV, courtiers)
- Une **situation stable** correspond au cas inverse (bâtiment, organisme de contrôle - qualité, avocat, notaires)
- **Situation préoccupante** : pauvre en opportunités mais riche en menaces (GMS, Hôtellerie, situation de l'éducation et de la santé...)

Analyse interne : Check-list (Kotler et Dubois, 2004)

Performance

Importance

Force majeures Force Mineure Position neutre Faiblesse neutre Faiblesse majeure

Élevé moyenne faible

- **Marketing**
 1. Notoriété et réputation
 2. Part de Marché
 3. Qualité des produits
 4. Attractivité des services
 5. Attractivité des prix
 6. Efficacité de la distribution
 7. Efficacité des promotions
 8. Efficacité de la Force de Vente
 9. Capacité d'innovation (R & D)
 10. Couverture géographique
- **Finance**
 1. Coût du capital
 2. Disponibilités des fonds
 3. Cash flow
 4. Stabilité financière
- **Production**
 1. Outil de Production
 2. Economies d'échelle
 3. Capacité de production
 4. Qualification de la main d'œuvre
 5. Respect des délais
 6. Savoir-Faire technique
- **Ressources Humaines**
 1. Capacité de leadership
 2. Capacité de gestion
 3. Esprit d'entreprise
 4. Capacité de réaction

Stratégie marketing : créer de la valeur !

Choisir la valeur

Marketing stratégique
Segmentation – Ciblage -Positionnement

Délivrer la valeur

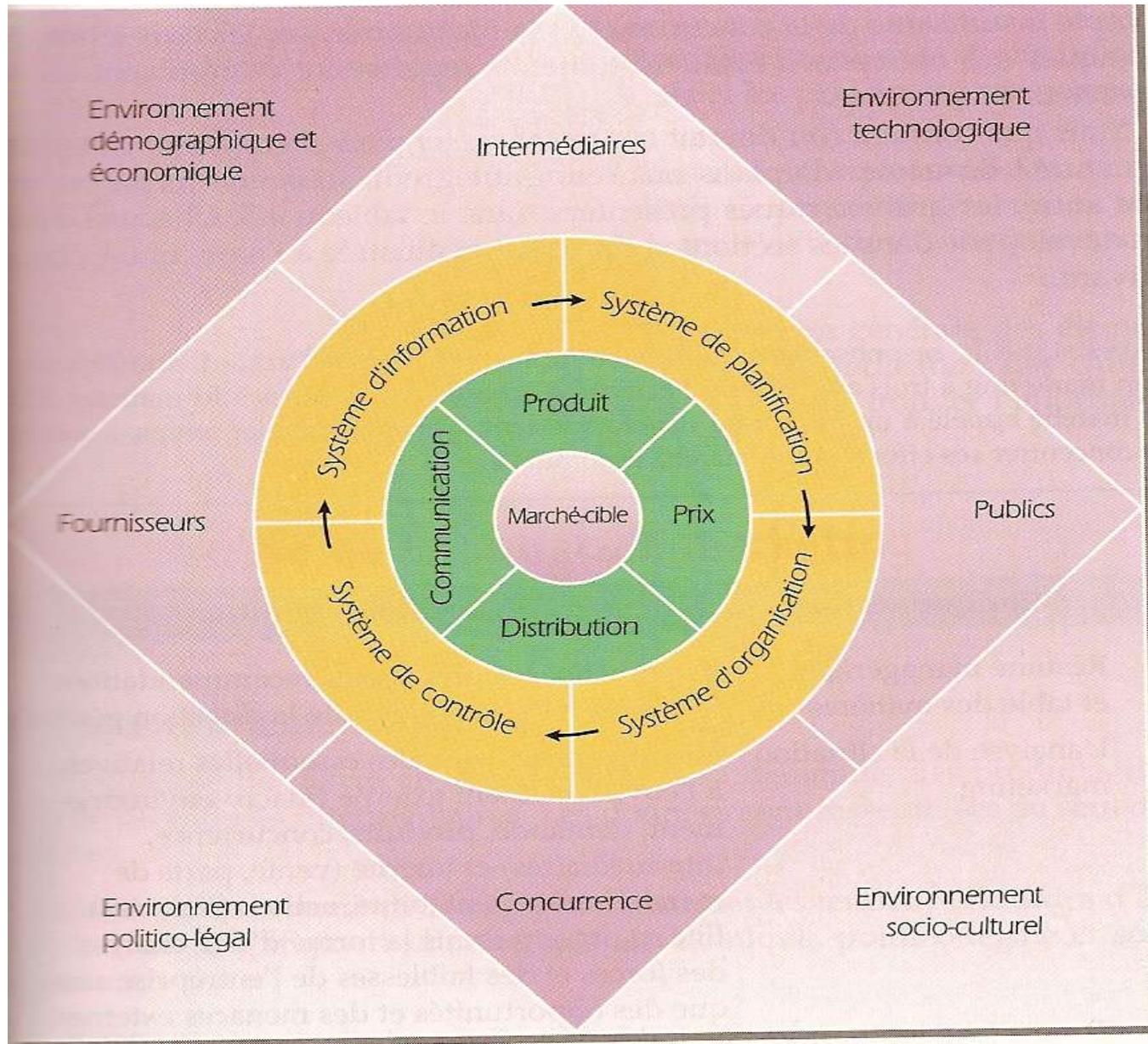
Marketing tactique
Développement des produits – services – Pricing –
Approvisionnement – Distribution

Communiquer la valeur

Force de vente [**Négociateur + CRM**]
Promotion
Publicité

Faire la différence en « one to one »

La démarche Marketing (Kotler et Dubois, 2004)



Contenu d'un plan marketing (Kotler et Dubois, 2004)

Rubrique	Rôle
I Résumé managérial et Table des matières	Il synthétise les principales recommandations soumises à l'approbation de la direction générale.
II L'analyse de la situation marketing	Elle résume les données essentielles relative à l'environnement externe et interne
III Le diagnostic	Il consiste à confronter les conclusions d'une analyse des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces de l'entreprise et de les confronter aux choix clés de la direction.
IV Les objectifs	Cette partie spécifie les buts de l'entreprise se propose d'atteindre en termes de ventes, de part de marché et de profit.
V La stratégie marketing	Elle identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre des objectifs visés, en particulier les marchés-cibles visés et le positionnement des produits.
VI Les plans d'action	Pour chaque action, ils indiquent ce qui sera fait, quand, par qui, et avec quels moyens et budget. Ils précisent également par quels indicateurs on mesurera les effets de chaque opération.
VII Les comptes de résultat prévisionnel	Ils établissent une prévision quantifiée et financière des résultats attendus.
VIII Les systèmes de contrôle	Ils précisent le mode de suivi et d'évaluation de la mise en oeuvre du plan.

Oui mais comment prendre sa décision !

4 phases (Simon, 1983) :

- **l'*intelligence***, première phase qui consiste à reconnaître et identifier le problème ;
- la ***modélisation***, deuxième phase qui consiste à concevoir et à formaliser les voies de solutions possibles ;
- le ***choix***, celui de l'action possible parmi les différentes voies identifiées ;
- **l'*évaluation*** de ce choix qui pourrait aboutir à le valider ou à le remettre en cause.

Objectifs des études cas ?

- Diagnostic d'un cas d'entreprise en stratégie :
 - Avoir une lecture efficace
 - Identifier l'entreprise et définir sa mission
 - Relever les problématiques essentielles
 - Utiliser les modèles et outils théorique et pratiques propre au domaine du management stratégique
 - Justifier son diagnostic : recherche de la pertinence

Identifier l'entreprise et définir sa mission

- Lors d'une consultation médicale, tout médecin commencera l'entretien par une série de questions portant sur « l'identité du patient » : son nom, quelques renseignements administratifs, son âge, son « histoire » (d'éventuels antécédents)... et repèrera instantanément tel trait de sa physionomie, de sa psychologie, de son comportement. Déjà, ces premières informations alimentent son diagnostic et ceci avant même que l'entretien n'ait porté sur la raison du rendez-vous.
- Il en va de même du principe initial d'une étude de cas. Il est toujours nécessaire de noter quelques critères identitaires de l'entreprise étudiée :

Chiffres d’Affaires	Les entreprises de moins de 0.76€ (3MF) est une toute petite entreprise encore en phase fragile. Une entreprise de plus de 7.62M€ (50MF) a de nombreuses caractéristiques de grande entreprise, multipliant les postes fonctionnels, contrainte par plus de règle juridique...
Effectif	On sait qu’en droit du travail français la progression « par palier » impose des modes de gestion différents. De plus, passer de 3 personnes (le commando) à 10 personnes (l’équipe soudée) à 25 personnes (un groupe fait d’aspirations très différentes) change les modes de management.
Structure du capital	Au-delà de la forme juridique (SA, SARL) et du montant du capital, qui donnent une idée des volontés initiales des créateurs, le degré d’ouverture du capital et des augmentations ultérieures, sont des données essentielles pour comprendre la stratégie de l’entreprise.
Profil du dirigeant	Dans la petite entreprise notamment on se que le parcours et la personnalité du dirigeant imposent les choix de gestion : culture technique ou commerciale ? Sorti du Sérail ? Reprise familiale ? Nommé de l’extérieur ? Psychologie de délégation ? De contrôle ?
Secteur d’activité	La nature des produits ou services commercialisés expliquent une culture de l’entreprise. Vend-on du « consommable » ou du « bien d’équipement » ? Quelles est la part des services autour des produits ? A quel niveau de sa filière, l’entreprise étudiée se situe-t-elle ?
Histoire	Comment l’entreprise a-t-elle évoluée depuis sa création ? Quel a été son rythme de croissance ? Les dates clés ? Les périodes de crise ? Les changements de dirigeants ? L’évolution des activités et des performances ? « L’héritage administratif » explique l’organisation actuelle. Le cours de l’histoire en dit long sur la vision prospective.
Outil de Travail	Il peut être constitué « d’actifs » lourds : bâtiments, chaîne de montage qui freinent les reconversions. Il peut reposer sur un fonds de commerce, des brevets ou d’autres actifs incorporels ou financiers et permettre une certaine flexibilité mais aussi une fragilité. Quelle que soit sa nature, on s’interrogera sur son état actuel : Innovant ? Productif ? Obsolète ?...
Compétences	Les femmes et les hommes qui font l’entreprise modèlent aussi les méthodes de travail et les anticipations. Quel est leur niveau de compétence ? Comment se répartit le poids des exécutants, de la maîtrise et des techniciens, des commerciaux, des ingénieurs ?

Relever les problématiques essentielles

- Une étude de cas renferme toujours un ou des problèmes, clairement énoncés ou parfois moins apparents. Ces « problématiques » sont souvent la raison d'être de l'étude de cas.
- Il est cependant difficile de les définir clairement. Une erreur fréquente à ce stade, consiste en effet à « confondre le symptôme avec la maladie ». Ainsi, dire de telle entreprise que son « problème est dû au fait que son CA baisse » ne résout rien. Que dirait-on d'un médecin se contentant d'énoncer à propos de l'un de ses patients « son problème, c'est qu'il a une fièvre persistante » ? On attend plutôt du thérapeute qu'il décline une série d'hypothèses quant aux causes de cette température élevée.
- Voici une série de « symptômes » classiques dans le monde de la PME-PMI, auxquels on pourra s'intéresser à condition de ne pas les confondre avec les « problématiques ».

Symptômes de l'entreprise

1. Un chiffre d'affaires qui baisse
2. Des parts de marché qui se réduisent
3. Une notoriété (et ou réputation) faible, une image de marque qui se détériore
4. Des retours de produits pour défaut de qualité
5. Un « turn-over » important du personnel
6. Des défauts de communication et de circulation de l'information
7. Des conflits interpersonnels, entre les services
8. Une rentabilité des capitaux propres faible
9. Une valeur ajoutée plus faible que les concurrents directs
10. Un accroissement des charges fixes important
11. Des délais de fabrication trop importants, des ruptures de stocks
12. Un outil de production vétuste, inadapté
13. Des impayés de la part des clients, des frais financiers¹⁸⁰ élevés.

Quel est le problème de l'entreprise ?

Problématiques externes :

- L'entreprise ne s'adapte pas à un environnement qui a changé
- L'entreprise subit la saisonnalité du marché
- L'entreprise ne trouve pas son positionnement
- L'entreprise subit la lutte concurrentielle
- Le marché de l'entreprise est en régression, en stagnation
- L'entreprise ne maîtrise pas ses approvisionnements
- L'entreprise est confinée à un rôle de sous-traitant
- L'entreprise est dépendante de très peu de clients
- L'entreprise ne réagit pas face à l'arrivée de produits substitués
- Les banques ne font pas confiance à l'entreprise
- Les contraintes juridiques, et administratives pénalisent l'entreprise

Quel est le problème de l'entreprise ?

Problématiques internes :

- L'entreprise n'est pas bien organisée
- L'entreprise n'a pas les profils de compétences nécessaires
- L'entreprise n'a pas suffisamment de fonds propres pour sa croissance
- L'entreprise ne finance pas bien son cycle d'exploitation
- Le poids de l'histoire de l'entreprise bloque son évolution
- L'entreprise raisonne trop « produit » et pas assez « besoin »
- L'entreprise a une culture « mono produit »
- L'entreprise ne sait pas développer des « services autour des produits » (servuction)
- La culture familiale est mal adaptée aux marchés actuels
- La personnalité du dirigeant bloque la nécessaire délégation des tâches
- La nécessaire ouverture du capital n'est pas souhaitée par ses dirigeants

Plan de résolution pour le diagnostic d'un cas

Identité de l'entreprise
CA, effectif, secteur, profil du dirigeant, histoire, outil de travail, compétences

Des symptômes
Aux problématiques

Diagnostic Interne :

- Carré financier
- Portefeuille d'activités
- Valeur ajoutée et FCS (VRIO)

Diagnostic externe :

- Macro-environnement
- Rivalité élargie
- Profil concurrentiel

Alternatives

Scénario 1

Scénario 2

Scénario 3

CHOIX

Définition d'objectifs commerciaux et financiers

Nouvelle politique commerciale Modification dans l'organisation

Calendrier de mise en œuvre Estimation du compte de résultat

Justifier son diagnostic

Matériaux argumentatifs :

- Des faits, des chiffres, des données précises de l'énoncé
- Des références théoriques à des outils d'analyse stratégique
- Des associations d'idées avec d'autres situations rencontrées
- Le consensus issu d'un groupe de préparation préalable
- Des recherches complémentaires hors du contexte du cas
- Une expérience personnelle en entreprise
- Une créativité personnelle

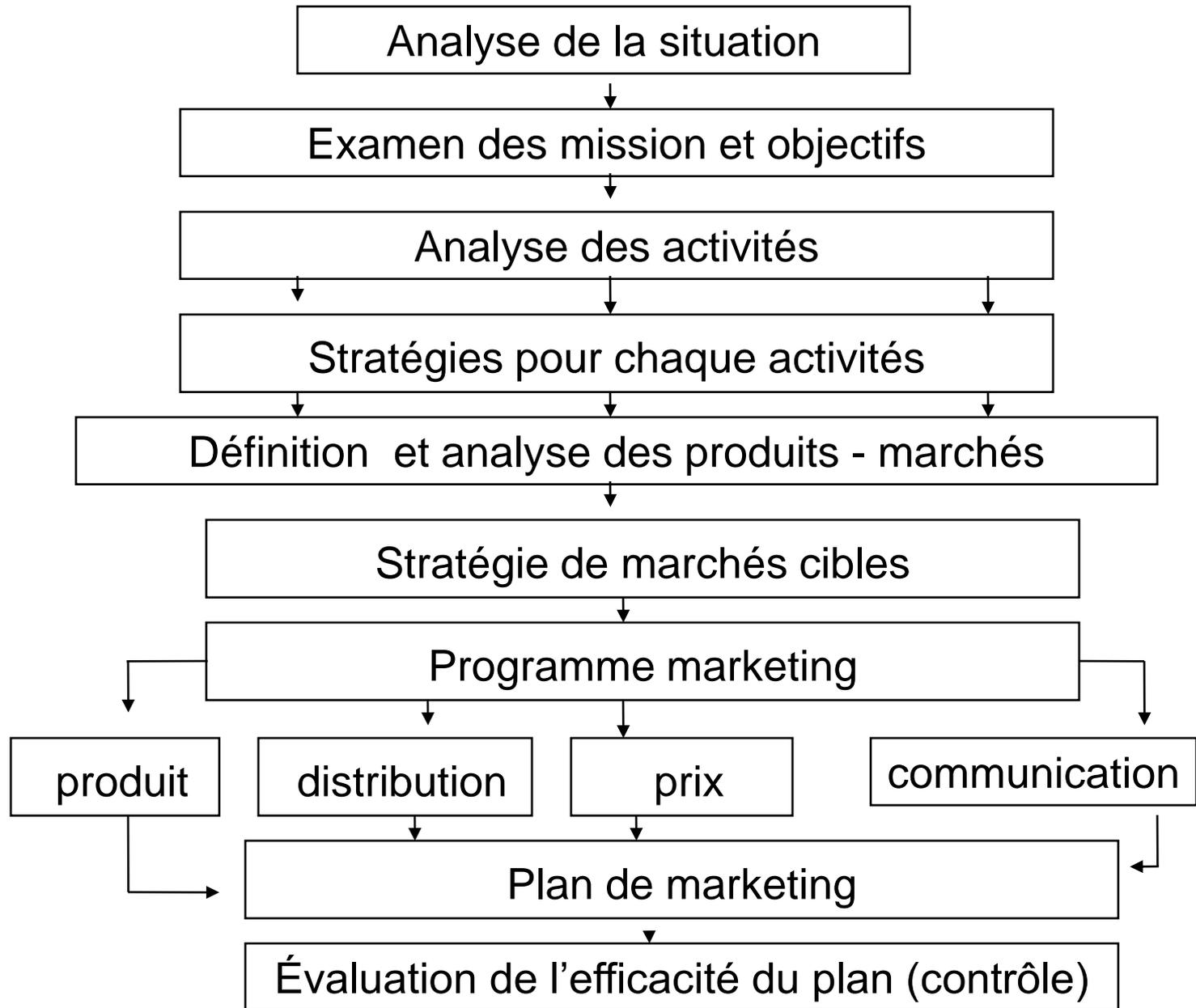
Utiliser les outils d'analyse stratégique

Outils d'analyse stratégique	INTERNE	EXTERNE
Diagnostic	Chaîne de valeur Carré financier Portefeuille d'activités Culture d'entreprise Facteurs Clés de succès (VRIO)	Macro-environnement Rivalité élargie Profil concurrentiel
Préconisation	Matrice de croissance Stratégie générique Plan de Développement (Business Plan)	

/// III- PROCESSUS DE PLANIFICATION ET STRATEGIE

L'objectif est d'identifier de façon systématique les menaces et les opportunités qui peuvent influencer l'avenir de l'entreprise

Processus de planification stratégique



/// III- PROCESSUS DE PLANIFICATION ET STRATEGIE

1- Évaluation de la situation :

s'effectue au moyen de la situation d'informations portant sur le présent ou le futur de l'entreprise

➤ analyse de l'environnement :

facteurs économiques, technologiques, politiques et sociaux pouvant avoir une influence sur l'entreprise .

/// III- PROCESSUS DE PLANIFICATION ET STRATEGIE

1- Évaluation de la situation (suite) :

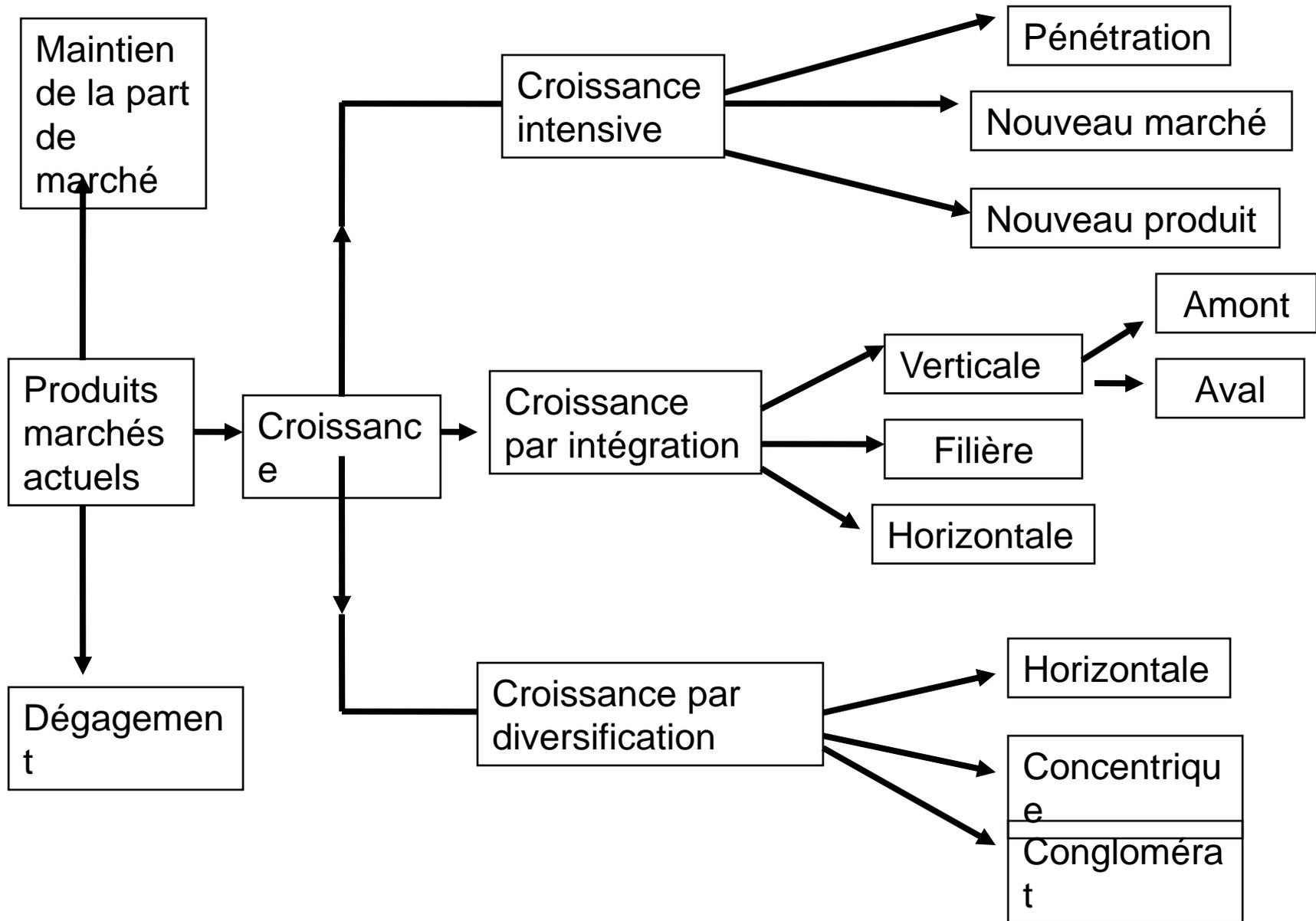
➤ analyse des produits et marchés :

l'offre et la demande sur le marché ainsi que leur interaction.

➤ Analyse de la capacité de l'entreprise

Évaluer si l'entreprise peut saisir les opportunités qui s'offrent à elle.

2- la mission et l'objectif de l'entreprise



Ansoff

Produit Marché	Ancien	Nouveau
Ancien	Spécialisation	Diversification du produit
Nouveau	Diversification du marché	Diversification totale

ansoff

Stratégie de pénétration du marché : l'entreprise cherche avant tout à développer les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels grâce à un effort marketing plus soutenu.

- L'entreprise cherchera soit à :
- accroître le niveau d'achat de ses clients actuels,
- détourner les clients actuels des concurrents à son profit,
- convaincre les non-consommateurs relatifs d'acheter ses produits.

Tel est le cas de Coca-Cola qui, déjà largement leader sur le marché des soft-drinks, a lancé une vaste campagne d'investissements pour accentuer encore sa présence en France.

Stratégie d'extension de marchés : l'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés (nouveaux segments, ou expansion géographique).

De Bayer fabrique des ustensiles de cuisine haut de gamme pour les professionnels des métiers de bouche. Elle a découvert récemment le marché anglo-saxon des amateurs de cuisine. Elle s'adresse désormais à une nouvelle cible de gourmets aisés qui veulent utiliser du matériel professionnel.

ansoff

Stratégie de développement de produits : l'entreprise cherche à accroître ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels.

- *Swatch sort deux fois par an de nouvelles collections de montres qui font l'objet de recherches frénétiques et de collections de la part de nombre de consommateurs. Face à l'engouement de la clientèle, la société suisse a élargi la gamme de Swatch en lançant des Scuba, des Chrono et des Automatic.*

Stratégie de diversification : l'entreprise se lance dans de nouvelles activités, qui tiennent compte de ses compétences distinctives mais n'ont pas forcément de rapports étroits avec la technologie, la gamme ou la clientèle existante.

- *Le groupe Zodiac qui approche les 2 milliards de francs de chiffre d'affaires dont 68 % réalisé à l'étranger, a développé une technologie de structures textiles destinées aux loisirs nautiques et*

Stratégies Concurrentielles

- Leader
- Challenger
- Suiveur
- Spécialiste

Stratégies Concurrentielles

- Leader -

- Entreprise qui occupe une position dominante dans un marché donné.
- Pôle de référence, souvent attaqué, copié ou imitée par la concurrence.
- Exemples de leaders :
 - Michelin
 - Microsoft
 - Home Depot
 - Tide (Procter & Gamble)
 - McDonald's

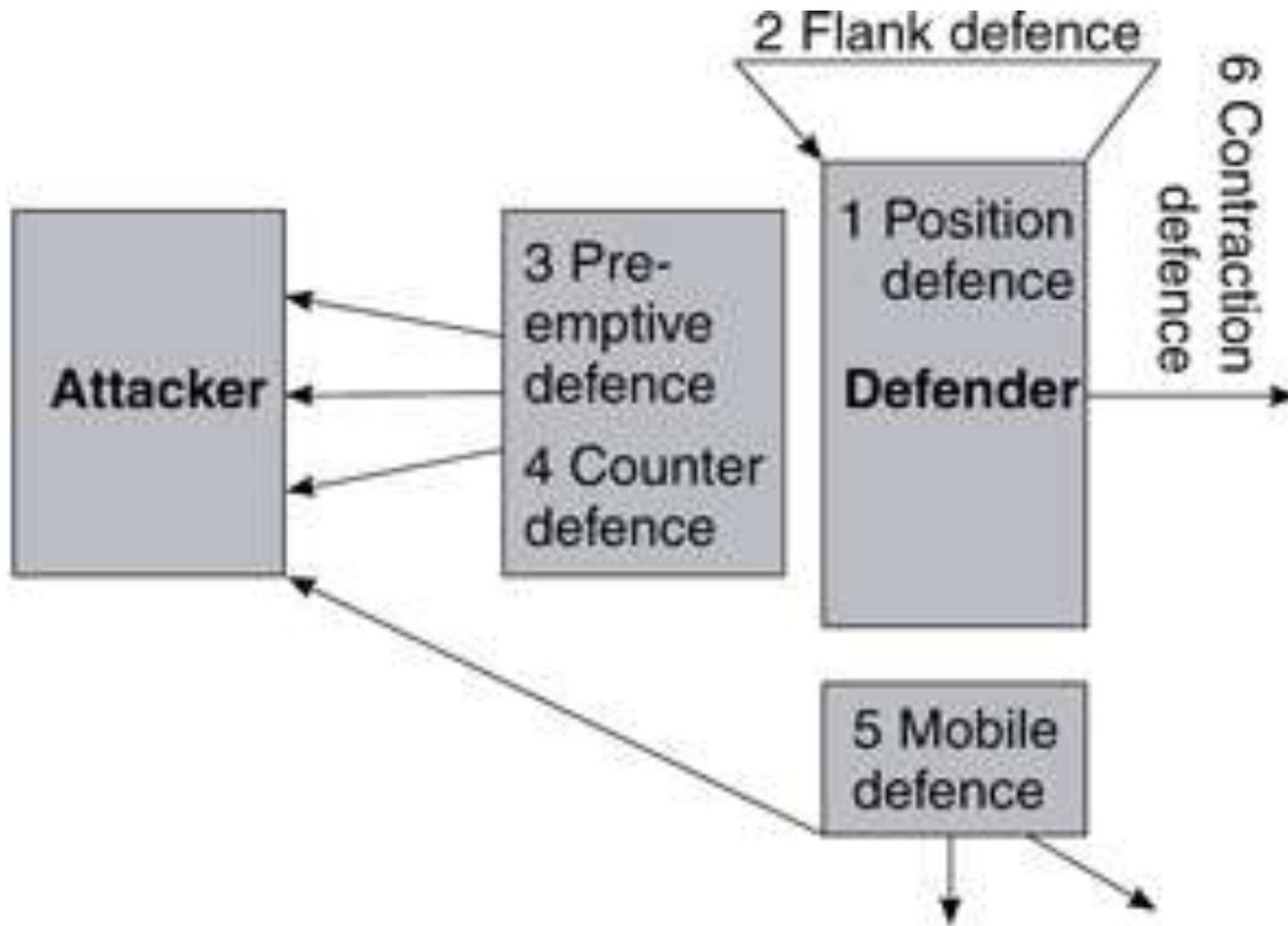


Figure 7.5 Defensive strategies Kotler et autres., 1999

Stratégies Concurrentielles

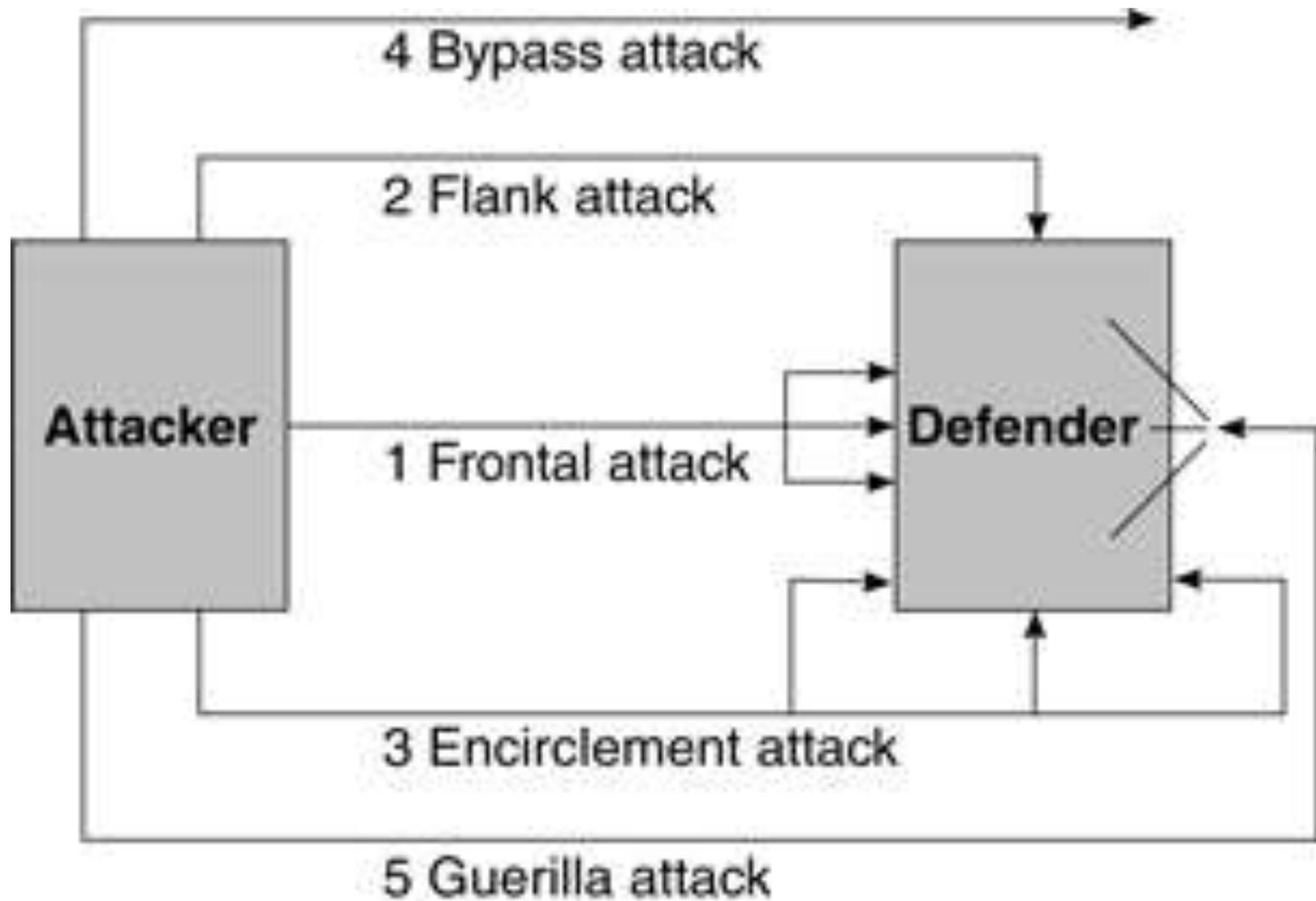
- Challenger -

- Entreprise en position de « dauphin ».
- Principal rival de l'entreprise leader.
- Utilise des stratégies agressives et offensives pour prendre le leadership dans le marché :
 - L'attaque frontale
 - L'attaque latérale
 - L'encerclement
 - L'écart
 - La guérilla

Stratégies Concurrentielles

- CHALLENGER – (Suite)

- Exemples de challengers :
 - Burger King
 - Pepsi-Cola
 - Dunkin Donuts
 - Dell computer



[Le schéma 7.6stratégies attaquantes Kotler et autres., 1999](#)

Stratégies Concurrentielles

- Suiveur -

- Entreprise qui possède une part de marché relativement petite et qui s'efforce de consolider sa position sur le marché.
- Exemples de suiveurs :
 - RCA
 - Philips

Stratégies Concurrentielles

- Spécialiste -

- Entreprise qui se concentre sur un créneau, c'est-à-dire un petit segment de marché.
- Stratégie de *créneau unique vs créneaux multiples*.
- Exemples de spécialistes :
 - Bombardier
 - Novell
 - Adeg Aktiv Markt 50 +

Atouts de l'entreprise

Forts

Moyens

Faibles

Elevé

Attrait

Du
Moyen

Marché

Faible

<p>Maintenir sa position Investir pour croître Concentrer l'effort pour maintenir sa position</p>	<p>Investir pour croître Attaquer le leader Investir sur ses forces Renforcer ses points faibles</p>	<p>Investir sélectivement -Se spécialiser sur ses forces -Chercher à éliminer ses faiblesses -Se retirer si la croissance n'est pas durable</p>
<p>Investir sélectivement Investir dans les meilleurs segments Accroître la compétence distinctive Accroître la productivité</p>	<p>Rentabilité sélective Maintenir les plans d'action existants Se concentrer sur les segments rentables à faible risque</p>	<p>Expansion limitée ou récolte Rechercher des voies d'expansion à faible risque ; sinon réduire les investissements et les rationaliser</p>
<p>Protéger et se reconcentrer Chercher la rentabilité immédiate Défendre ses forces sur les meilleurs segments</p>	<p>Rentabilité sélective Protéger sa position dans les meilleurs segments Améliorer les produits Réduire l'investissement</p>	<p>Abandonner Vendre au moment le plus opportun Réduire les coûts fixes et désinvestir</p>

Assessing international markets

Company's compatibility
with each country

		Country attractiveness		
		High	Medium	Low
Company's compatibility with each country	High	Primary	Primary	
	Medium	Primary		Reject
	Low		Reject	Reject

Source: Adapted from Harrell and Keifer (1993)

Assessing country attractiveness: possible criteria

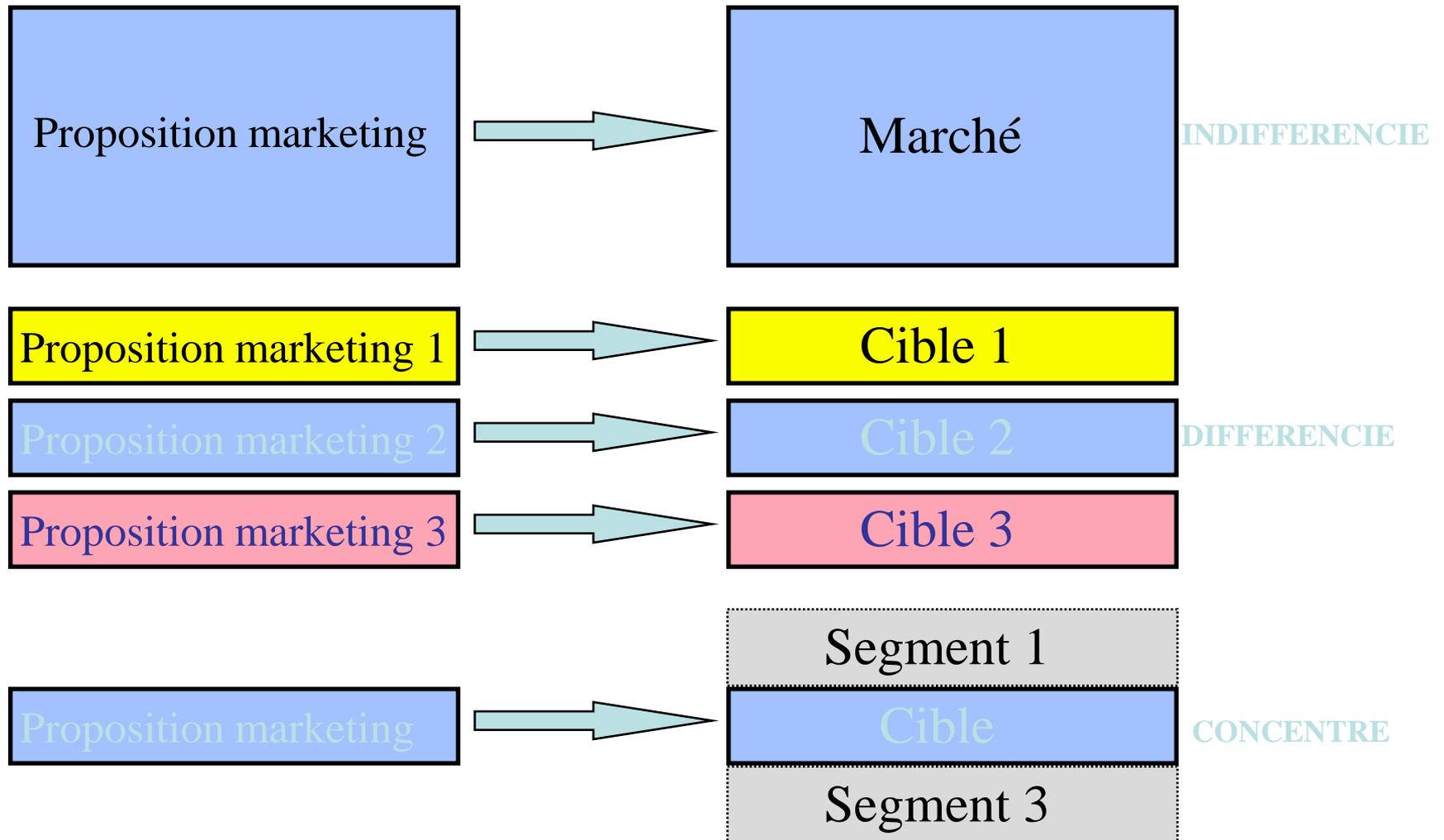
Attractiveness

- Market size
- Market growth
- Absence of barriers
- Profit potential
- Competitive structure
- Entry opportunities

Compatibility

- Language
- Currency
- Legal systems
- Technical standards
- Culture
- Consumption patterns

Le ciblage, 3 approches



Positionnement et transmission de messages

Positionnement

Pour : (Clients de cible)

Qui : (Rapport de problème)

: (Nom de offre)

Est a : (Description de offre)

Cela : (Fonctions/avantages)

À la différence de : (Concurrence)

Il : (différentiateurs primaires)

Transmission de messages

1	Message principal 1
2	Message principal 2
3	Message principal 3

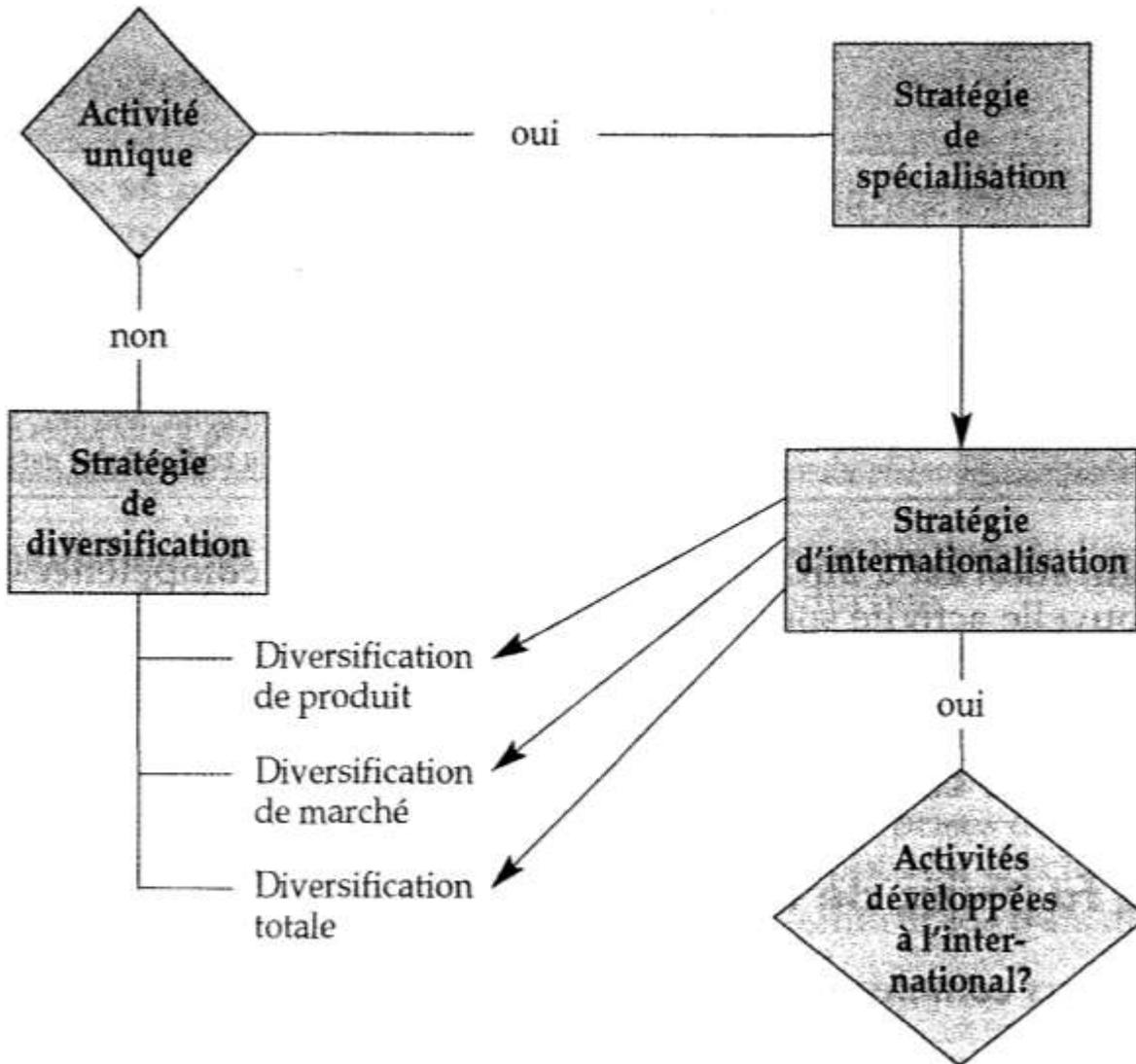
exercice

Segmentation et positionnement au Japon

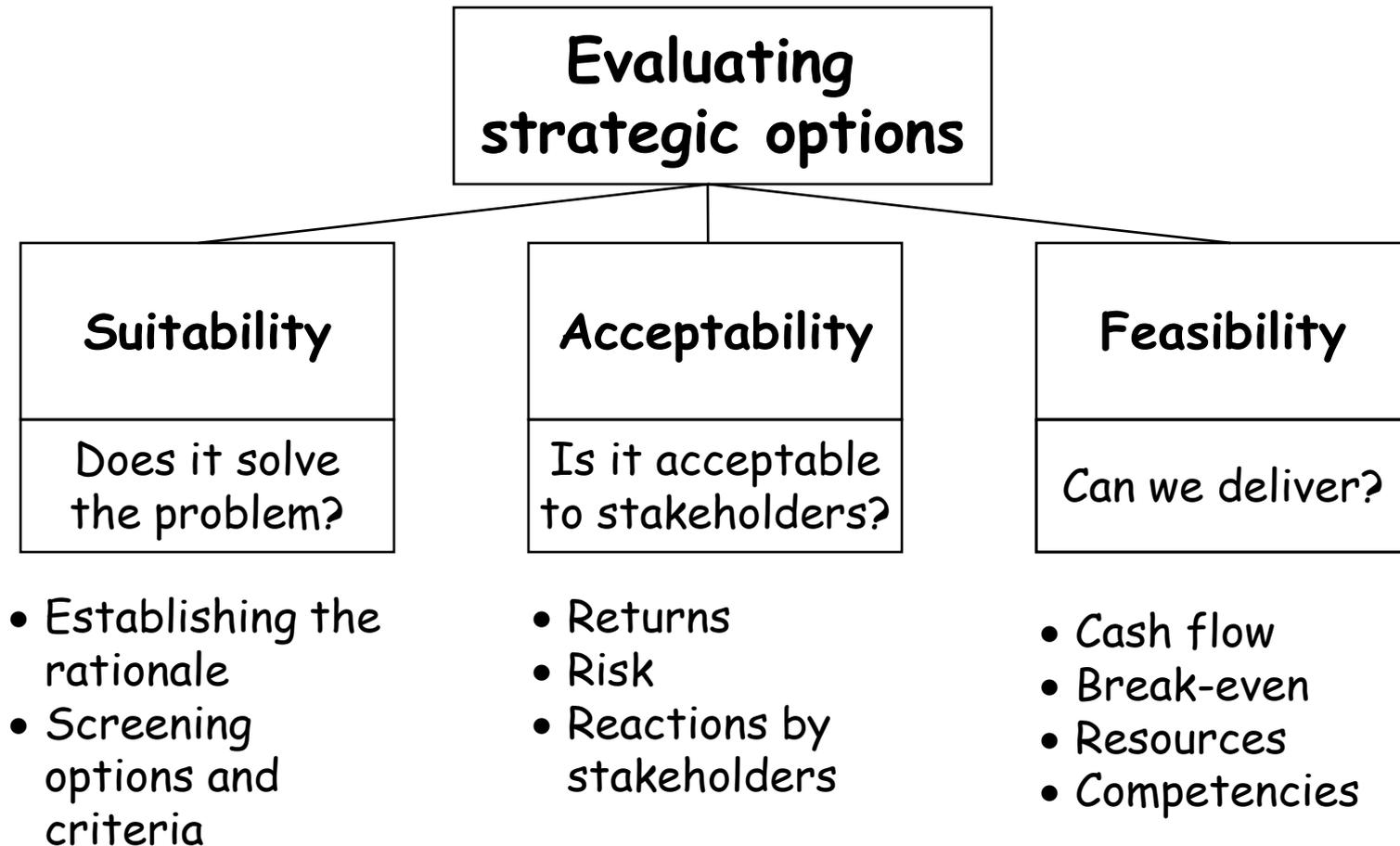
Vous êtes chargé d'assurer le lancement de la Twingo au Japon. Compte tenu des informations ci-dessous, que retenez-vous :

- 1. comme cible principale de clientèle ?*
- 2. comme critères de positionnement ?*

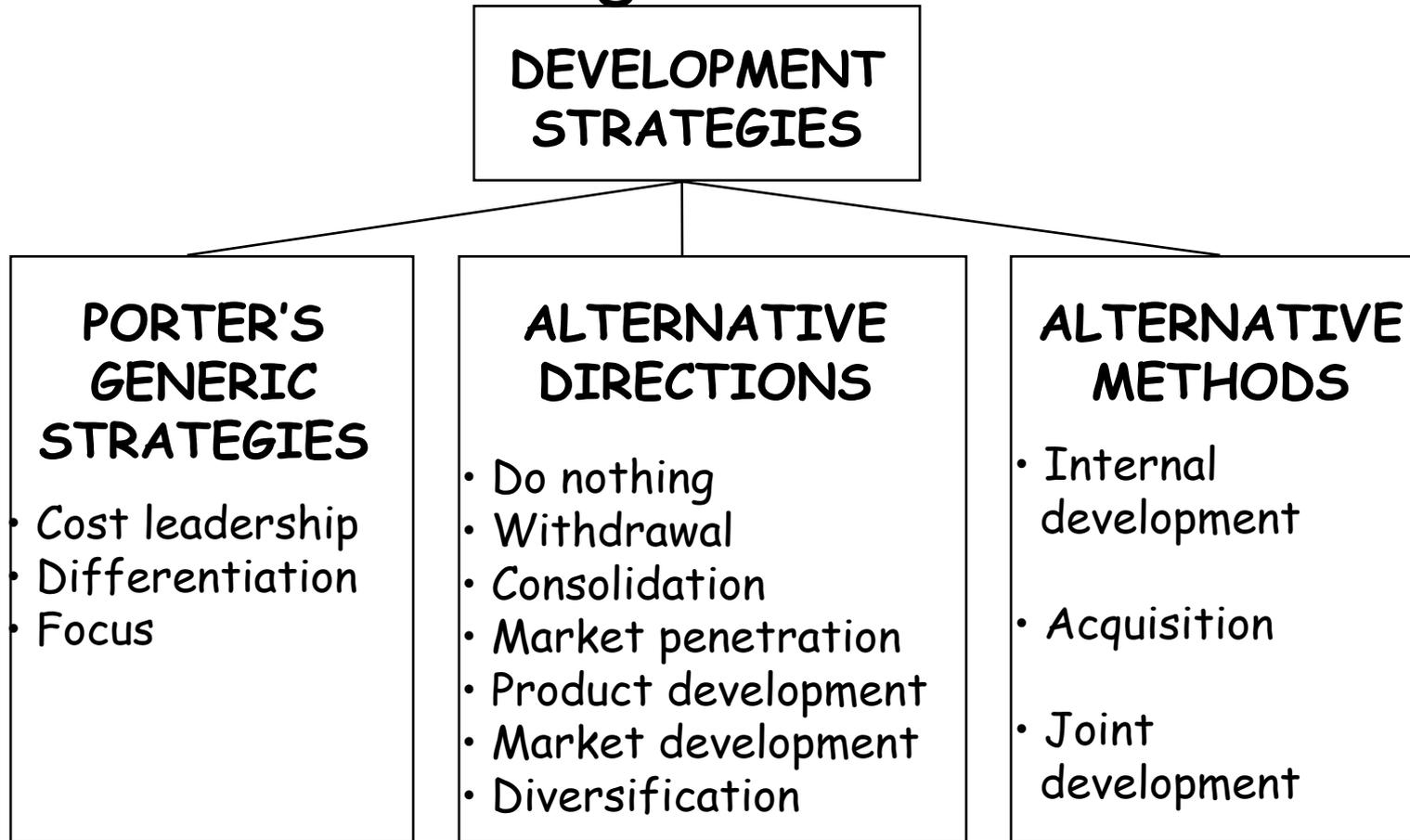
Les orientations stratégiques

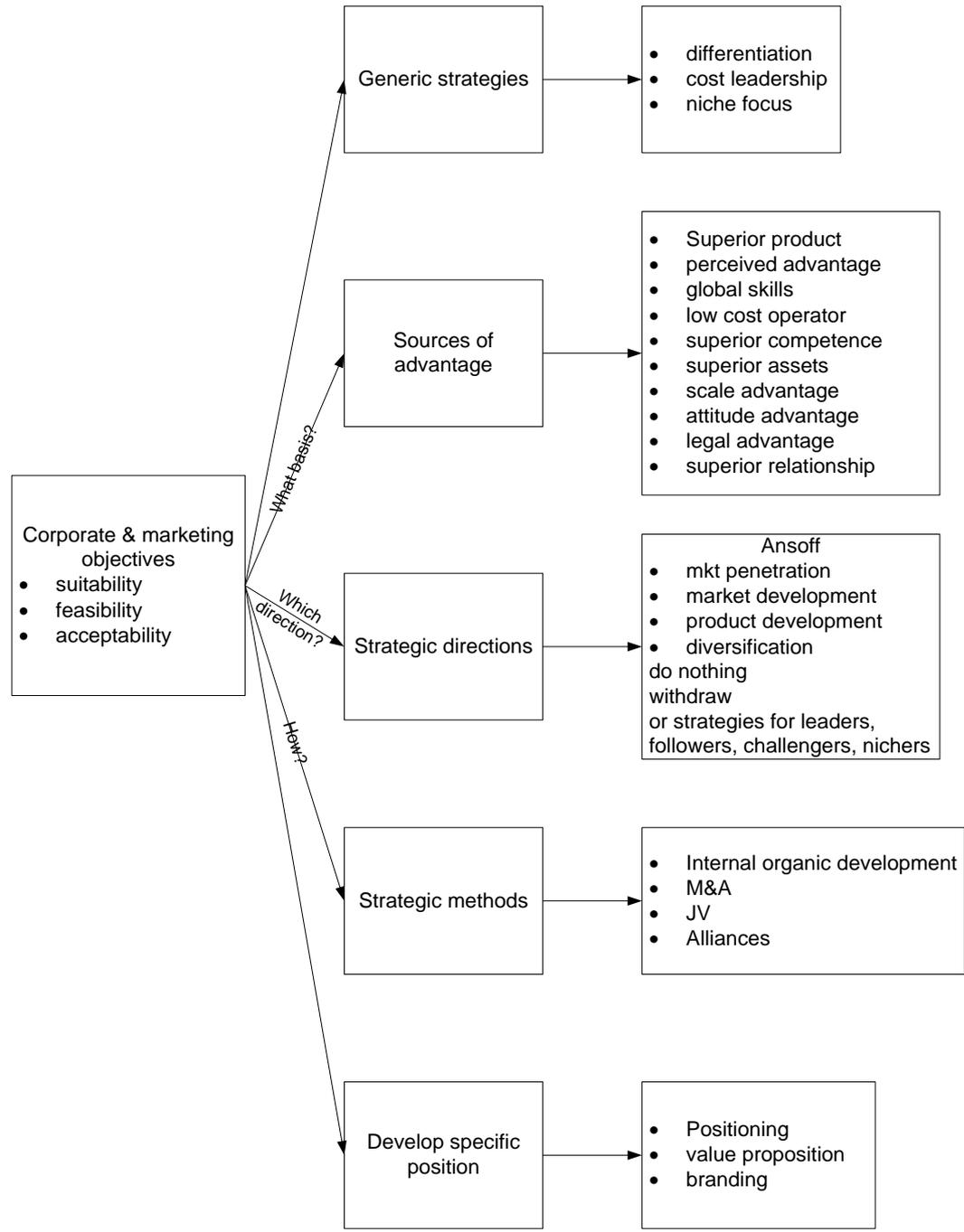


Evaluating Strategic Options



Approaches to developing Strategic Advantage Strategic choice





Davidson's Approach to Developing Sustainable Competitive Advantage

1. Superior product or service (real)
2. Perceived product or service advantage
3. Global skills – ability to compete at a global level e.g. McDonalds, Coke
4. Low-cost producer (same as Porter)
5. Superior competencies
6. Superior assets
7. Scale advantages - economies of scale (PIMS)
8. Attitude advantages – attitudes of management/staff e.g. vision, commitment
9. Legal advantage e.g. patents
10. Superior relationships – with suppliers, distributors, partners, customers governments , opinion leaders etc

L'approche de Davidson à développer l'avantage concurrentiel durable

- Produit supérieur ou service (réel)
- Avantage perçu de produit ou de service
- Capacité globale de – de qualifications de concurrencer à un niveau global par exemple McDonalds, coke
- Producteur peu coûteux (mêmes que Porter)
- Compétences supérieures
- Capitaux supérieurs
- Avantages de balance - économies d'échelle (PIMS)
- Attitudes de – d'avantages d'attitude de la vision de gestion/personnel par exemple, engagement
- Brevets légaux d'avantage par exemple
- Supérieur de rapports avec les fournisseurs, les distributeurs, les associés, les gouvernements de clients, les leaders de l'opinion etc.

Avantages de la standardisation

- Simplification des décisions
- Facilité de mise en œuvre
- Produit physique uniforme
- Image de marque mondiale uniforme
- Service consommateur cohérent et homogène
- Meilleur contrôle qualité
- Facilite le *reporting*
- Pas de doublons
- Limite la fragmentation des marchés
- Elimine la confusion parmi les employés, les distributeurs, les consommateurs
- Efficacité opérationnelle due aux économies (coût de production, marketing et légaux inférieurs)
- Convient aux couples produits-marchés transnationaux mondiaux et aux cibles mobiles
- Convient aux produits *culture-free*

Source: adapté de S.S. Hassan et R.D. Blackwki.i. (1994), *Global Mar*

Avantages de la localisation

- Possibilités d'une plus grande part de marché
- Accroît la probabilité de réachat
- Nécessité réglementaire
- Flexibilité tarifaire
- Flexibilité de production (possibilité de varier quantité et qualité à travers les marchés)
- Meilleure identité locale du produit
- Communication plus significative localement
- Automatisation qui permet l'adaptation des séries courtes à moindre coût (économies d'échelle par différenciation modulaire ou terminale)
- Utilise la fragmentation croissante des marchés
- Convient aux produits *culture-bound*

exercice

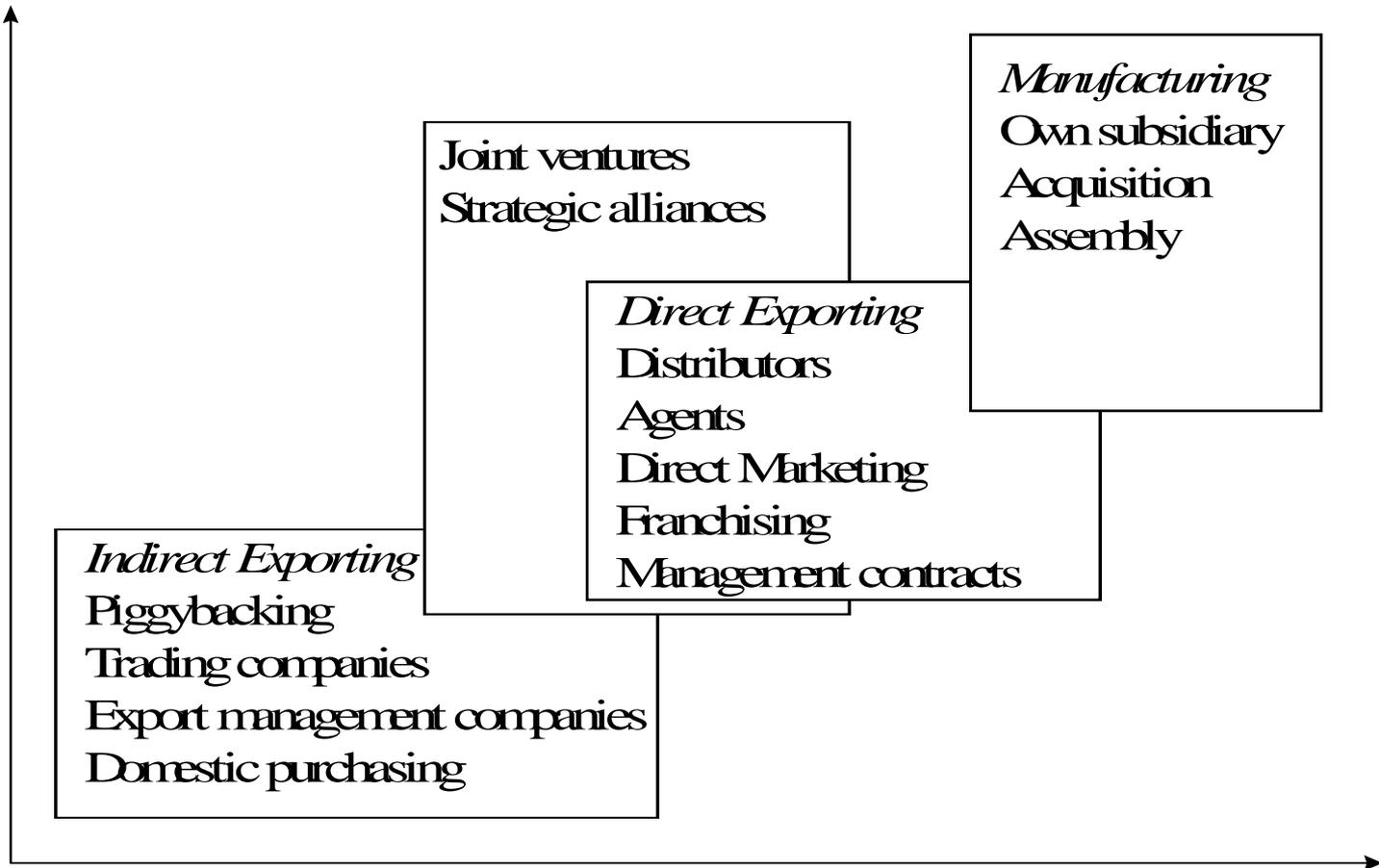
La standardisation des produits et ses limites

Un groupe hôtelier international peut-il standardiser ses chambres d'hôtel :

- Pour l'hôtellerie haut de gamme ?
- Pour l'hôtellerie économique ?
- Donnez des exemples.

Market Entry

Control



Une enseigne de la grande distribution souhaite se développer à l'international. Dans chacune des situations suivantes, quelle(s) stratégie(s) vous apparai(ssen)t-elle(s) la ou les plus adaptée(s) ?

	Investissement direct	Joint-venture	Rachat d'enseigne existante	Octroyer des licences
a. Implantation à l'île Maurice, où il est interdit pour un étranger d'acquérir des biens immobiliers				
b. Si l'on souhaite une implantation rapide et profonde dans des pays émergents				
c. Si l'on souhaite s'implanter dans des pays développés où la grande distribution est à maturité				
d. Si l'on souhaite maîtriser totalement son implantation				
e. Si l'on souhaite s'implanter en Europe de l'Est				

La politique de produit

La gestion des marques

a. Définition.

La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un logo ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier l'offre d'un vendeur et à la différencier de la concurrence.

b. Les fonctions de la marque.

- Pour l'entreprise la marque sert à :
 - différencier le produit
 - communiquer une image de l'entreprise
 - assurer un moyen de positionnement
- Pour le consommateur la marque permet de
 - faciliter l'identification
 - apporter une garantie de qualité
 - communiquer un style de vie

La politique de produit

Les stratégies liées aux marques

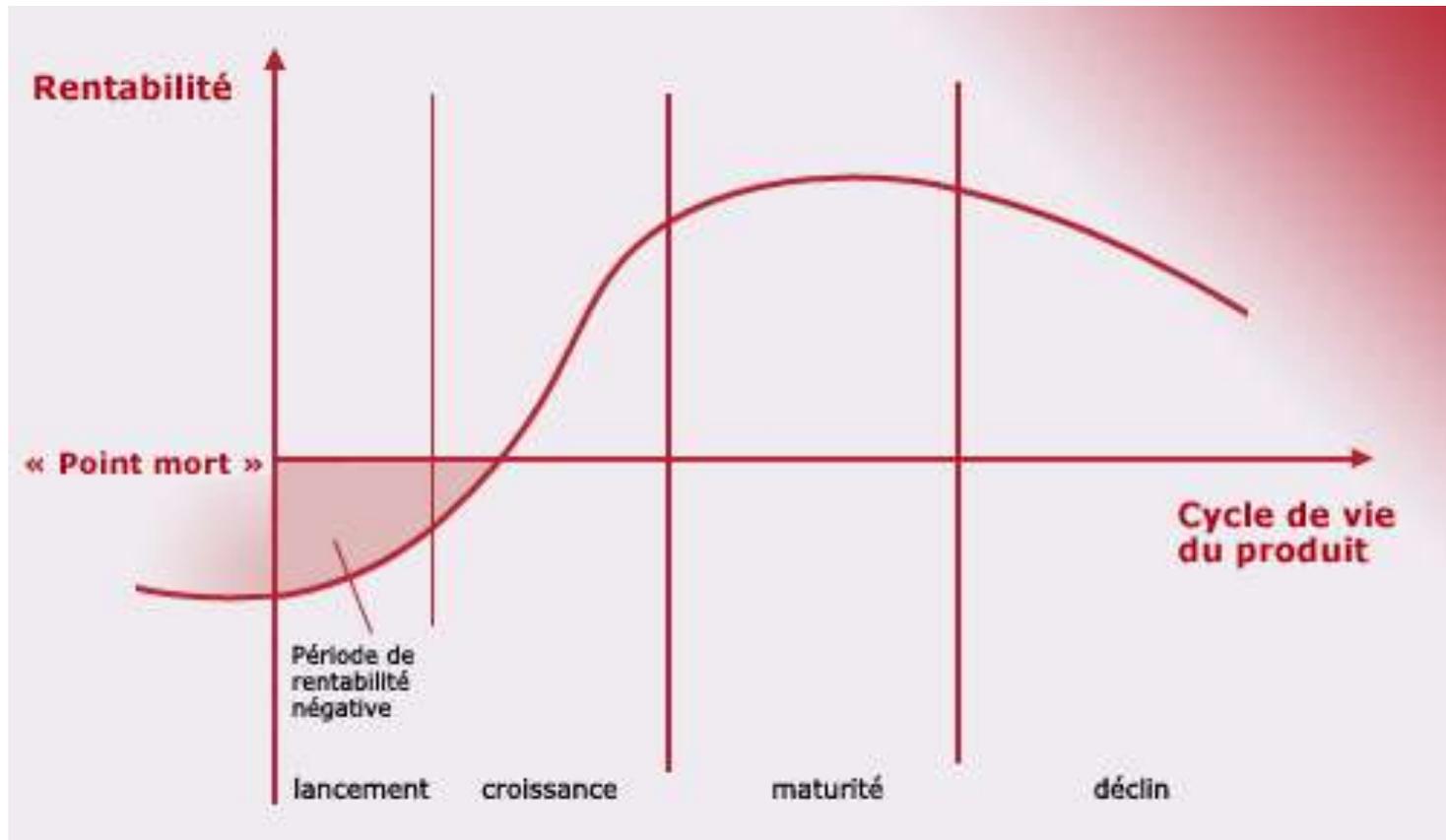
- stratégie de marque unique
- stratégie de marque produit ou de marques multiples
- stratégie de marque par ligne (Lexus, Toyota)
- stratégie de marque composite
- stratégie de marque de distributeur

Brand strategy

		Product category	
		Existing	New
Brand Name	Existing	Line extension	Brand Extension (stretch)
	New	Multibrands	New Brands

Evaluation du portefeuille

Le cycle de vie produit



Le cycle de vie produit

a. Lancement

- Produit: complexe, production nécessitant une haute technologie.
- Prix: élevé (écrémage)
- Communication: apprentissage du produit
- Distribution: limitée

b. Croissance

- Produit: connu, production en série et croissance de la concurrence
- Prix: en baisse
- Communication: accent mis sur les attributs (différenciation)
- Distribution: large

Le cycle de vie produit

c. Maturité

- Contexte: saturation du marché, intensification de la concurrence, production banalisée.
- Produit: différencié
- Prix: compétitivité par le prix
- Communication: promotion et publicité sur les marques
- Distribution: intensive

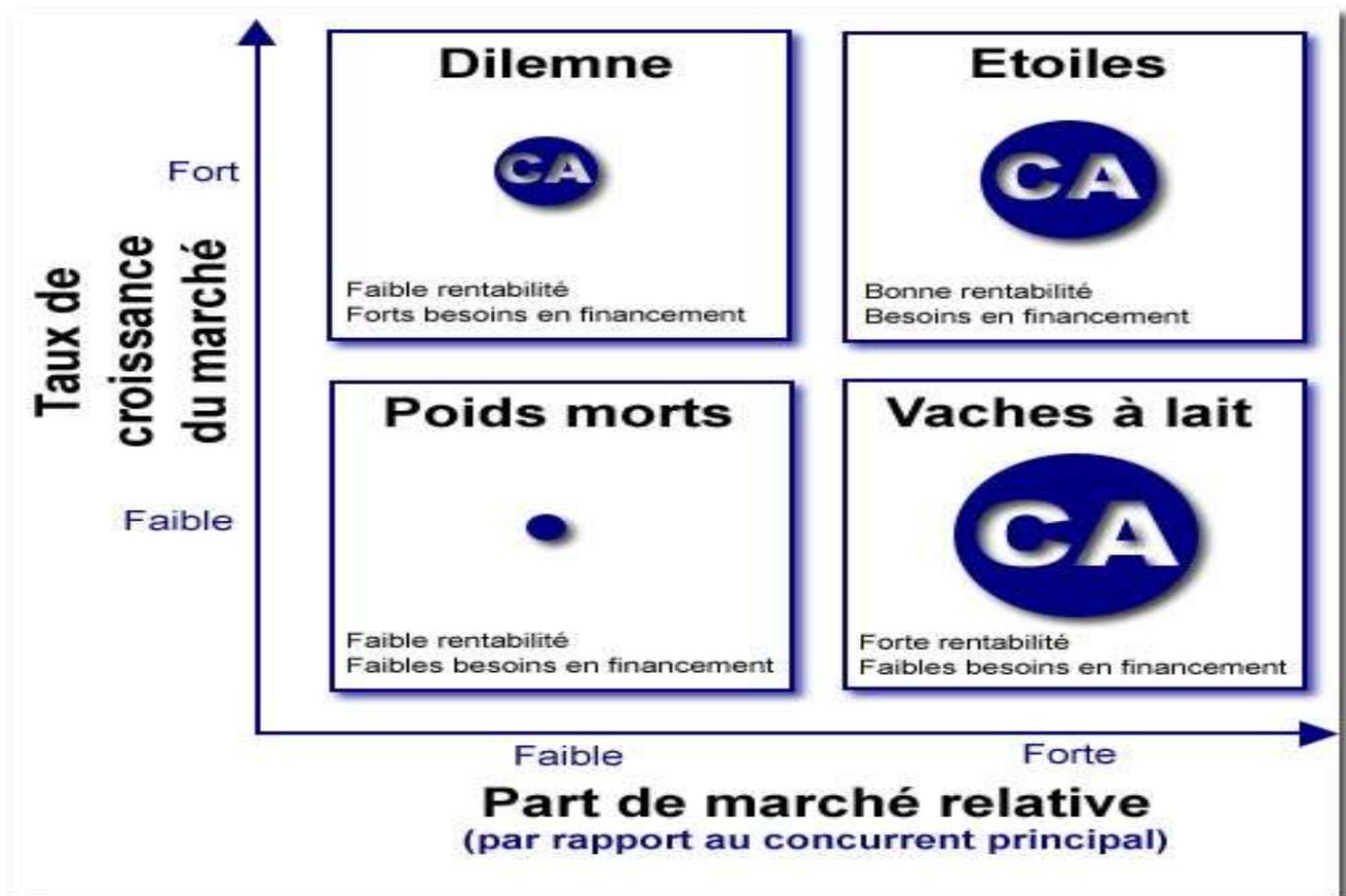
d. Déclin

- Produit: baisse des ventes, démodé
- Prix: compétition par le prix
- Communication: promotion
- Distribution: en baisse

Les matrices stratégiques

Il existe plusieurs matrices stratégiques: BCG, ADL, McKinsey

La matrice BCG



Le marketing Mix

Le marketing Mix ou opérationnel regroupe un ensemble d'actions visant à conquérir le marché. Il consiste à faire un dosage approprié de plusieurs politiques que l'on résume sous le vocable des 4P à savoir:

- **La politique de produit**
- **La politique de prix**
- **La politique de distribution**
- **La politique de communication**

La politique de produit

3. La gestion des gammes

a. Définition

Les produits sont souvent regroupés en gamme. Une gamme est un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent au même client ou sont vendus dans les mêmes points de vente. Les gammes sont divisées en ligne ou famille (Ensemble cohérent de produit).

b. Dimensions et niveaux d'une gamme

Dimension -Largeur d'une gamme (Nombre de lignes)

- Profondeur (Nombre de produits par ligne)

- Etendue (Nombre de produits de toutes les lignes)

Niveaux -Haut de gamme

- Moyen

- Bas

La politique de produit

La gestion des gammes

c. Stratégie liées au gammes

-Stratégie d'extension

+ Vers le bas. Avantage: Exploiter l'image acquise dans le haut.

Inconvénient: Dilution de la marque

+Vers le haut. Avantage: Elargir le marché

Inconvénient: Soupçons du consommateur, réaction du haut

- Stratégie de modernisation: adaptation des produits anciens

- Stratégie de réduction: abondant de certains produits

- Stratégie de rajeunissement: introduction de nouveaux produits et élimination d'autres.

La politique de produit

4. La gestion des marques

a. Définition.

La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un logo ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier l'offre d'un vendeur et à la différencier de la concurrence.

b. Les fonctions de la marque.

- Pour l'entreprise la marque sert à :
 - différencier le produit
 - communiquer une image de l'entreprise
 - assurer un moyen de positionnement
- Pour le consommateur la marque permet de
 - faciliter l'identification
 - apporter une garantie de qualité
 - communiquer un style de vie

La politique de produit

Les stratégies liées aux marques

- stratégie de marque unique
- stratégie de marque produit ou de marques multiples
- stratégie de marque par ligne (Lexus, Toyota)
- stratégie de marque composite
- stratégie de marque de distributeur

Le processus de lancement d'un produit

Market pull
Technology push

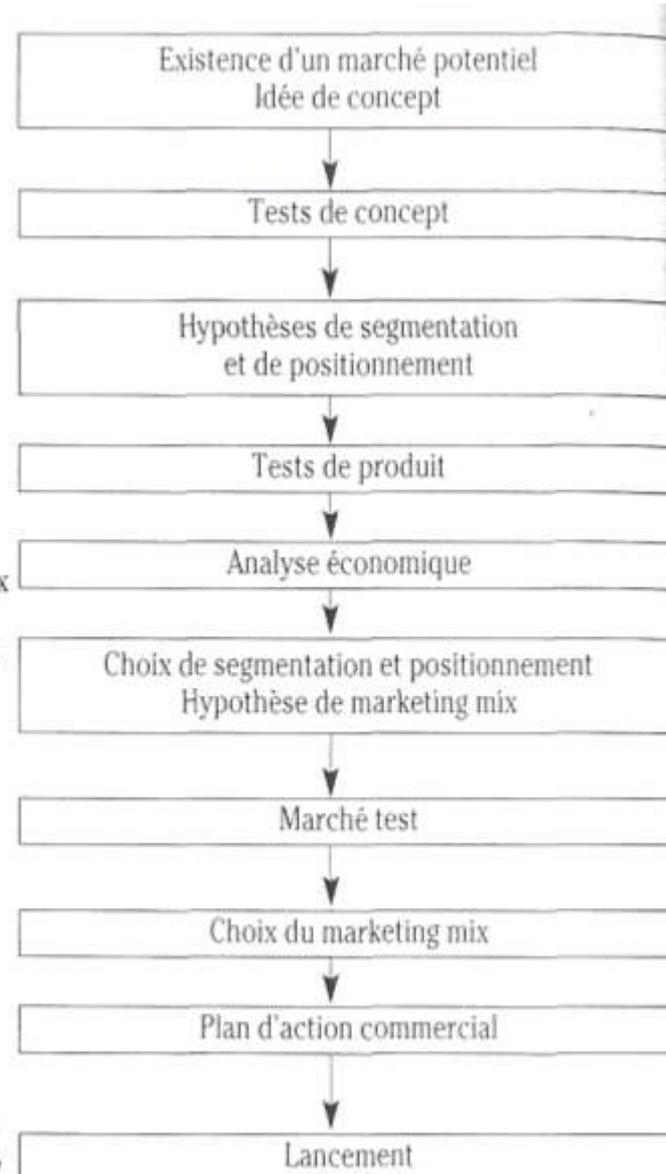
Évaluation du marché, recherches documentaires,
comparaisons avec d'autres produits

Fonctionnalités, avantages clients, nom, packaging,
intentions d'achat, usages et attitudes, *trade off* (choix
entre plusieurs alternatives)
Prévision des ventes, rentabilité, études de faisabilité

Achat, réachat, fréquences, situation réelle
ou marché simulé

Communication, tarifs, gammes, marques, condition-
nement, circuits

Budgétisation, calendrier, analyse de la concurrence,
objectifs, intermédiaires, prévisions de mise en place,
de volume



Lancement : l'échec en 10 leçons

1. Le positionnement inadapté.
2. L'insuffisance des moyens.
3. Le packaging déficient.
4. Absence de communication.
5. La fausse bonne idée.
6. Le *me to*.
7. faux *me too*.
8. Trop cher.
9. La copie du concept étranger.
10. L'accident.

Les raisons d'échec des nouveaux produits

adapté de Urban et Star 1991, cité par Dubois P.L. et Jolibert A.)

1. Segment de marché trop petit.
2. Faible adéquation avec les capacités de la firme.
3. Produits pas unique sur le marché.
4. Produit manquant d'avantages par rapport à la concurrence.
5. Positionnement pauvre,
6. Support inadéquat du canal.
7. Erreur de prévision des ventes.
8. Changements dans les goûts des consommateurs ou dans l'environnement.
9. Problèmes d'organisation du lancement.
10. Profits insuffisants.

La politique de prix

1. Les objectifs de la détermination des prix
 - Objectif de rentabilité
 - Objectif de pénétration
 - Objectif d'écroumage
 - Objectif d'alignement sur la concurrence
 - Objectif d'accroître les parts de marché

La politique de prix

Les prix d'écrémage et de pénétration

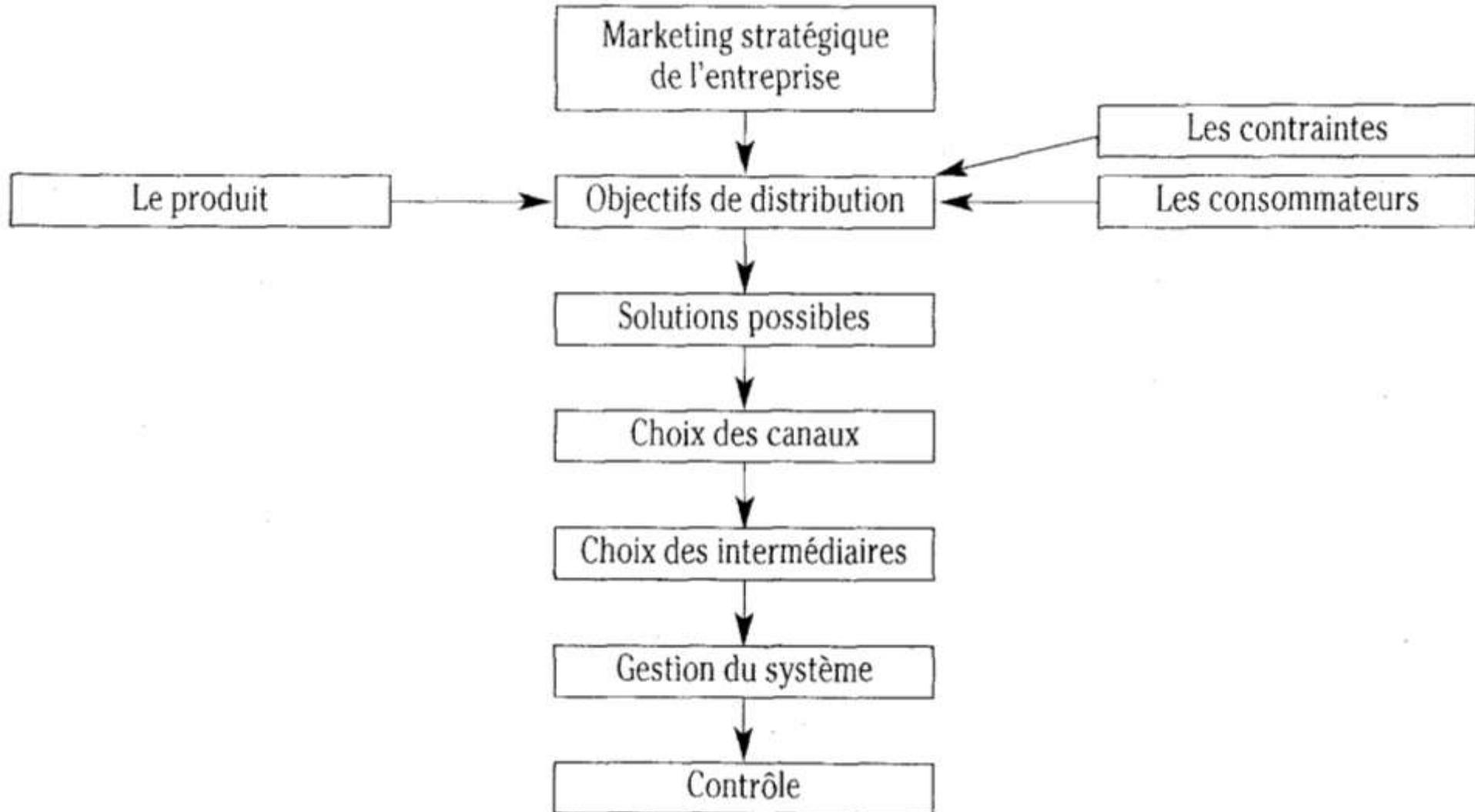
La politique d'écrémage consiste à fixer un prix élevé (lancement) pour toucher une clientèle limitée.

- La politique de pénétration a pour but de baisser le prix pour toucher beaucoup de segments

La politique des prix non arrondis

- Elle est pratiquée dans le commerce de détail. Elle a un effet psychologique sur le client qui fait une grande différence entre 2995 et 3000
- La politique de prix unique ou de discrimination
- Le prix unique consiste à pratiquer un seul prix
- Le prix de discrimination consiste à différencier le prix selon les segments.

Le processus de choix d'un system de distribution



La politique de distribution

Définition

La distribution est l'ensemble des moyens et opérations permettant de mettre le produit à disposition des consommateurs

La Distribution comprend deux éléments

- Le canal est la voie par laquelle les droits de propriétés sont transférés depuis le producteur jusqu'au consommateur (plusieurs canaux forment un circuit de distribution).
- La distribution physique est l'ensemble des opérations permettant de mettre à disposition le produit: transport, stockage, entreposage, conditionnement.....

La politique de distribution

2. Caractéristiques des circuits de distribution

a. La longueur

- circuit direct
- circuit indirect
 - circuit court
 - circuit long

b. Les formes d'intermédiaires

- Le commerce indépendant
 - Les grossistes
 - Les détaillants
- Le commerce intégré (prend en charge toutes les fonctions intervenant entre le producteur et le consommateur)
 - Les grandes surfaces
 - Les supermarchés
 - Les hard discounts

La politique de distribution

3. Les stratégies de distribution

a. Le choix d'un canal. Il se fait en fonction de plusieurs facteurs:

- La couverture du marché
- La qualité promotionnelle du canal
- L'effet du canal sur les prix, les ventes, les coûts et la rentabilité.

b. Les stratégies de Distribution

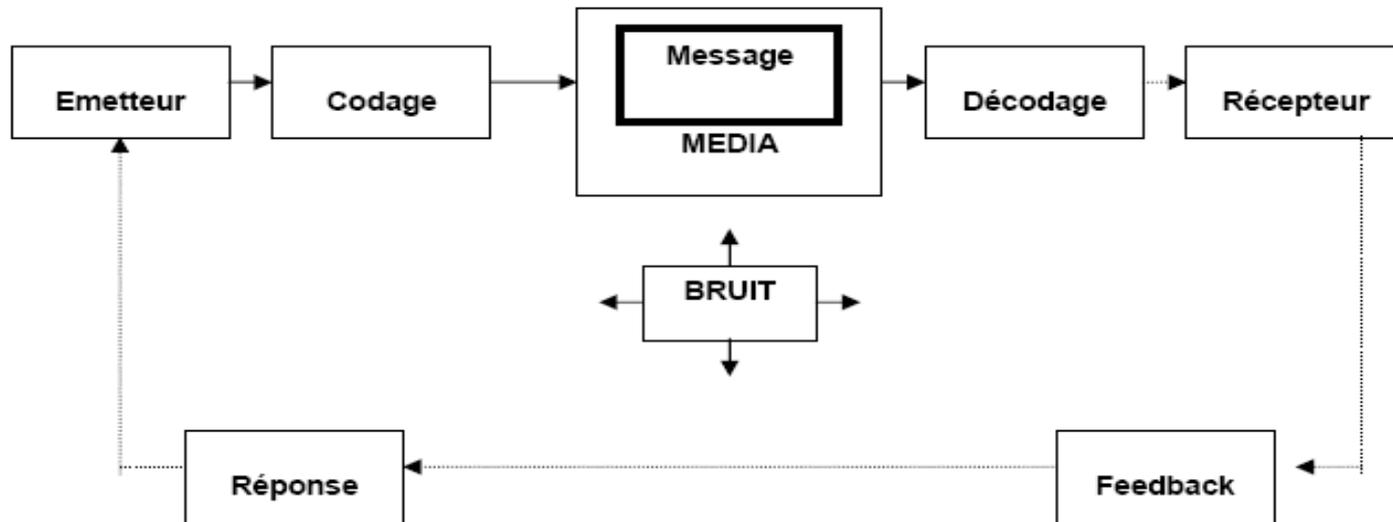
Stratégie	Avantage	Inconvénient
Dist. Intensive	Grande diffusion	Coût, Perte de contact
Dist. Sélective	Bon contact, image	Faible couverture, Attaque de la Gde Dist.
Dist. Exclusive	Très bon contact, bonne image, coût bas	Idem
Franchising	Contrôle de la Dist.	
Dist. directe	Contrôle d'un réseau	Coût

La politique de communication

Définition

La communication consiste à échanger des informations avec son environnement. L'information est un signe et un sens

Structure d'un système de communication



Definition d'une strategie de communication

Clarté :

La communication doit être claire, simple et facile à comprendre.

Réalisme :

Cohérence avec la réalité du produit.

Déclinaison :

Sur l'ensemble des autres outils de communication.

Cohérence :

Avec l'ensemble des décisions de l'entreprise.

Acceptabilité interne :

L'adhésion du personnel est indispensable.

1-1- LA COPY STRATEGY

La définition de la Copy Strategy détermine le cadre du processus créatif.

Les points clés de la C.S. Sont :

✧ **LA PROMESSE**

✧ C'est l'avantage que procure le produit. Il constitue le message à communiquer aux consommateurs.

✧ **LA PREUVE**

Elle permet de rendre crédible et acceptable la promesse.

✧ **LE BENEFICE CONSOMMATEUR**

C'est l'avantage que le consommateur va tirer de la promesse. Il doit répondre à une motivation.

✧ **LE TON DU MESSAGE**

C'est l'ambiance et l'atmosphère (personnages, style, décors, objets ...)

- Exemple De Copy Strategy

☞ **PROMESSE :**

La qualité d 'un vrai café.

☞ **PREUVE :**

43 grains de café par tasse.

☞ **BENEFICE :**

La saveur d 'un café traditionnel associé à la
rapidité
d 'un café lyophilisé.

☞ **TON**

Ambiance de fin de bon repas idée de
gastronomie.

- Exemple D'un Chewing-gum « Clorets »

☞ **PROMESSE :**

Clorets lutte contre la mauvaise haleine.

☞ **PREUVE :**

Contient de l'ACTISOL.

☞ **BENEFICE :**

Le plaisir d'avoir une bonne haleine.

☞ **TON**

Rencontres, jeunes, lieux, publics etc ...

La politique de communication

Les objectifs de la communication

- Persuader : faire passer une idée, construire une image favorable du produit
- Renforcer : intensifier dans l'esprit du consommateur l'image positive du produit.
- Faire connaître / rappeler l'existence : se faire connaître en prenant place dans la mémoire des individus ou rappeler le fait que l'on est toujours présent sur le marché.
- Provoquer un comportement immédiat : inciter le consommateur à précipiter l'essai, l'achat ou le ré-achat.

La politique de communication

4. Le mix de la communication

- La publicité média
- La promotion des ventes
- Le sponsoring et mécénat
- Les relations publiques

4.1. La publicité

- Définition. La publicité est l'ensemble des moyens destinés à informer le public par les canaux de communication de masse.
- Les formes. -La publicité institutionnelle est celle qui porte sur l'Entreprise
 - La publicité de marque, elle porte sur le produit.
- Les partenaires de l'action publicitaire
 - L'Annonceur (L'entreprise qui fait la publicité)
 - L'Agence de communication (Elle élabore le message)
 - Les médias

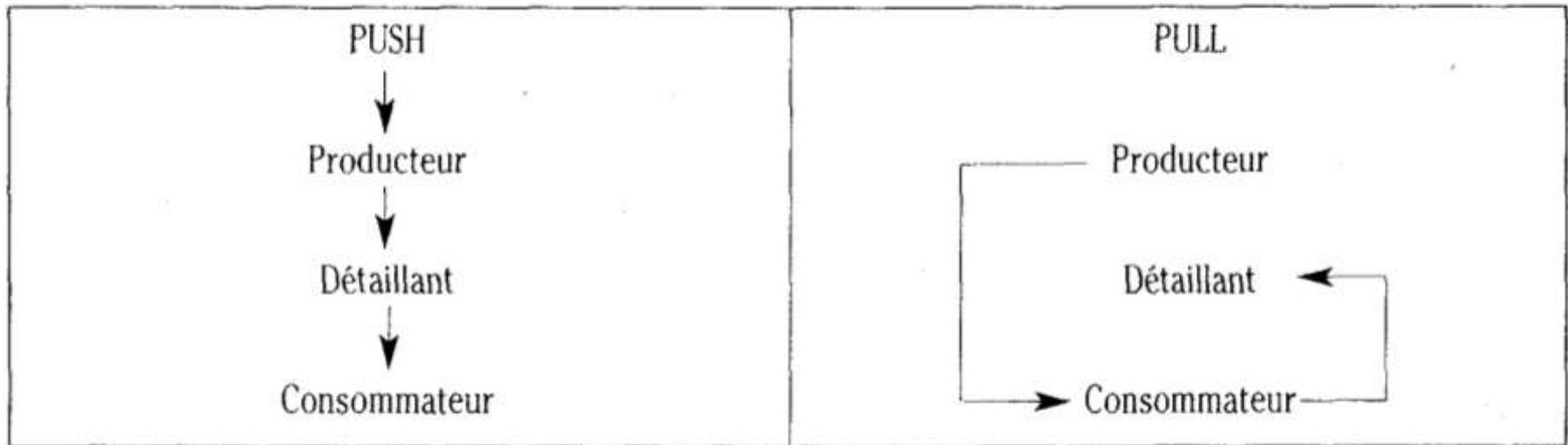
La politique de communication

La promotion

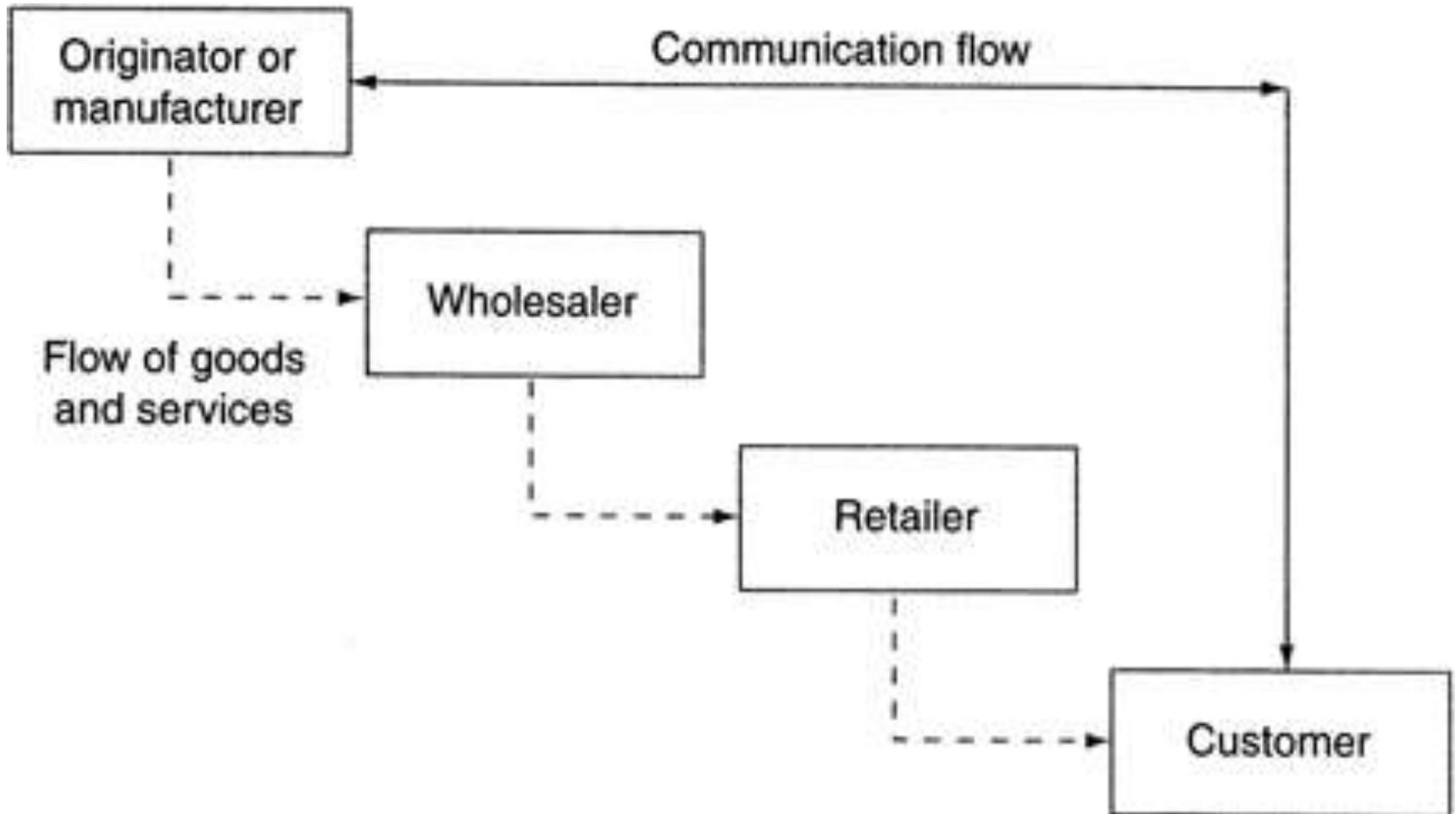
- Définition. Ensemble d'actions destinées à stimuler la demande en poussant le produit vers le consommateur.
- Les stratégies promotionnelles varient selon la cible

Cibles	Stratégies
Acheteur final	Faire essayer, réacheter, fidéliser
Réseau de distributeurs	« Pousser » le produit
Force de vente	Stimuler l'effort commercial

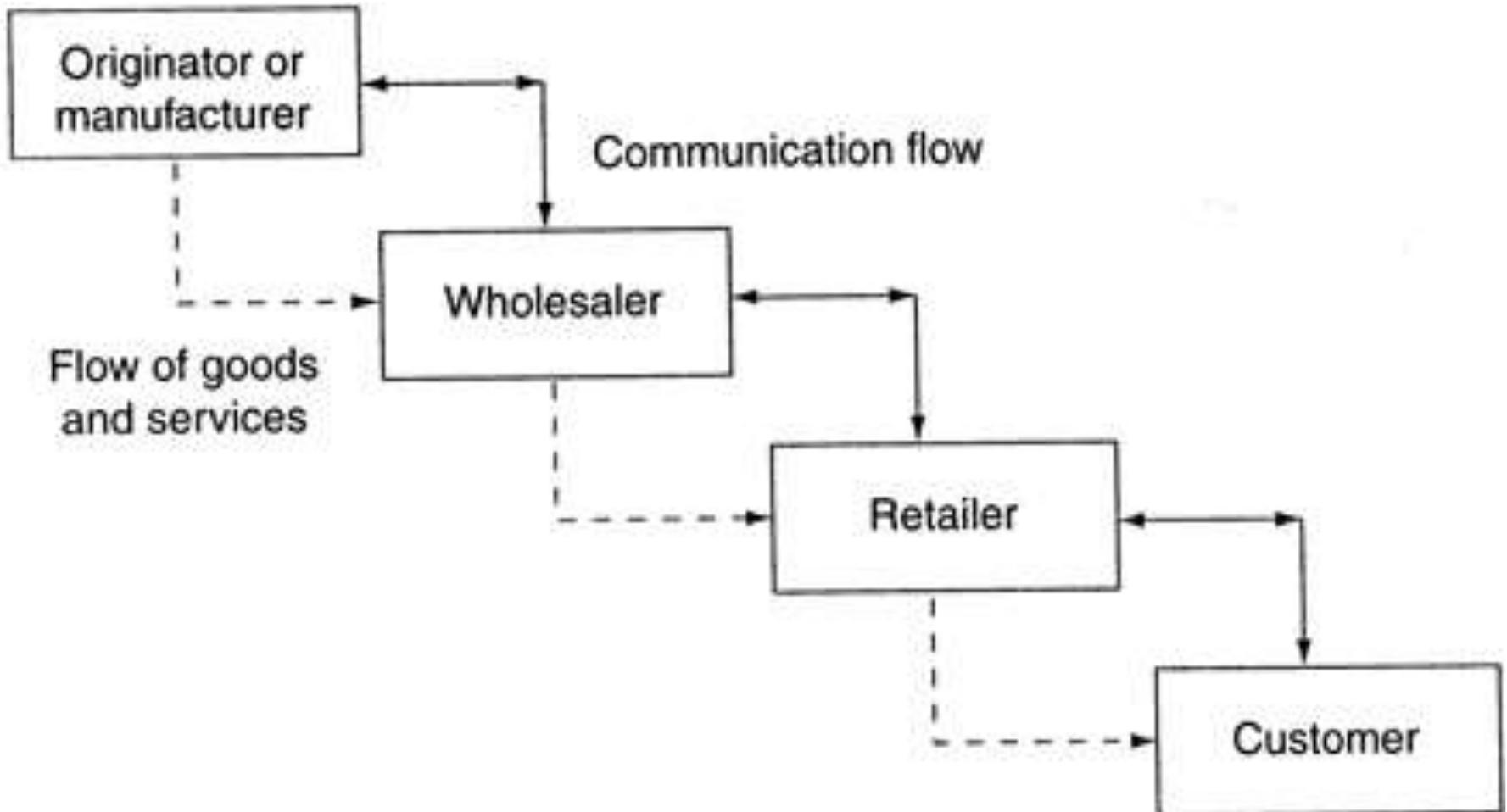
Push et Pull



Pull



Push



La politique de communication

-Les techniques promotionnelles.

- Pour les fabricants en direction des réseaux de distributeurs :
 - promotions à l'égard du réseau pour faire référencer le produit
 - réduction de prix
 - présentoirs
 - animations sur les lieux de ventes
- Pour les détaillants en direction des consommateurs :
 - produits d'appel (GSA)
 - cartes de fidélité
 - couponnage
 - offre de remboursement
 - cadeaux, échantillons
 - loteries et concours

La politique de communication

Les relations publiques

Définition: Ensemble des activités de communication et d'information mises en œuvre par une entreprise :

- soit à l'intérieur de l'entreprise (*RP internes*) pour instaurer et développer un climat de confiance, affirmer la culture d'entreprise, motiver les salariés...
- soit à l'extérieur de l'entreprise (*RP externes*) pour développer de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents publics : clients, prescripteurs, fournisseurs, représentants des collectivités locales, presse... Elle crée ainsi un capital de sympathie et renforce son image.

La politique de communication

Les outils des relations publiques

Les outils utilisés diffèrent selon le public concerné :

- Pour les cibles internes : journal d'entreprise, livret d'accueil des nouveaux embauchés, organisation de cérémonies, de tournois sportifs, repas de fin d'année, arbre de Noël...
- Pour les cibles externes :

Les relations avec la presse: lettres d'information, communiqués et conférences de presse visites d'entreprises.

- Manifestation directes: journées portes ouvertes, colloque, congrès
- L'édition: brochure, journal d'entreprise

La politique de communication

Le sponsoring et mécénat

	SPONSORING <i>Optique commerciale</i>	MECENAT <i>Optique sociale</i>
STRATEGIE	Stratégie économique de la valorisation commerciale de la marque ou des produits : <i>Faire vendre</i>	Stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise : <i>Faire valoir</i>
OBJECTIF	Création de liens entre une marque ou un produit et un événement médiatique	Recherche d'une identité pour la firme en tant qu'institution
MESSAGE	Marketing	Civique
PUBLIC	Consommateurs potentiels Personnel	Communauté témoin
EXPLOITATION	Mise en valeur commerciale directe de l'événement : avant, pendant et après son apparition.	Mise en valeur « spirituelle », discrète, à faible intention commerciale.
RETOMBEES	A court et moyen terme.	A moyen et long terme.
DOMAINE	Sport, Sponsoring d'émissions	Culturel, humanitaire, technique

Le Marketing Relationnel

Le contexte actuel est marqué par le passage:

- d'une concurrence partielle à une concurrence totale
- du consommateur au consom-acteur.
- d'un marché de masse à une masse de marchés
- d'un produit standard à un produit hyper différencié et complexe.
- d'une entreprise pyramidale à une entreprise réseau

Les concepts.

Le marché

L'ancienne vision du marketing perçoit le marché comme un marché de masse. Avec la segmentation, ce marché s'est scindé en une masse de petits marchés touchant chacun une niche de consommation. Avec le marketing relationnel le marché est devenu individuel et chaque entreprise essaie de maximiser non pas sa part de marché mais sa part de client.

La stratégie

Domaine	Ancienne Vision	Nouvelle Vision
Focalisation	Produit	Client
Concurrence	Elargir la part de marché	Elargir la part du client
Rapport avec le client	Transactionnel	Relationnel
Production	Standardisée	Personnalisée
Communication	Monologue	Interactive

La mise en œuvre

Elle comprend 4 étapes

1. Identifier

Toute information permettant de différencier un client, de suivre dans le temps son comportement et de pouvoir communiquer individuellement avec lui.

2. Différencier

La différenciation des clients se fait par rapport à leur valeur et leur besoins

V. La mise en œuvre

La valeur peut être appréciée par deux critères

- La valeur actualisée=Life Time Value
- La valeur stratégique=potentiel de croissance de valeur d'un client.

Les clients sont classés selon leur valeur:

- Clients profitables
- Clients à fort potentiel de croissance
- Clients non rentables

Les besoins

Niveaux de besoins: individuels, communitaires

La mise en œuvre

3. Dialoguer

-Le dialogue suppose une interactivité, une écoute voire même une convivialité.

-Avant d'entamer un dialogue, il faut:

- Connaître la valeur stratégique.
- Connaître ses besoins du client.
- Engager un dialogue de plus en plus
efficace \Rightarrow \Rightarrow \Rightarrow
- Saisir les occasions de dialogue

Dialogue Information Connaissance
Fidélité Profit.

La mise en œuvre

4 Personnaliser

La personnalisation peut se faire au niveau:

➤ Des valeurs extrinsèques par:

- la modification du comportement relationnel
- l'amélioration de la qualité des valeurs de service (nouvelle logistique ou supply chain management)

➤ Des valeurs intrinsèques par:

- la personnalisation de masse
- la différenciation retardée (postponement)

Les moyens

1. La mise en place d'une base de donnée
2. L'enrichissement et l'actualisation de la base de donnée.
3. Les call-center.
4. Le site web

Bibliographie

Brown S. (2006), *CRM La gestion de la relation client*, Paris, Pearson Education France.

Dubois P.-L., Jolibert A. (1992), *Le marketing, fondements et pratique*, Paris, Economica.

Hetzel P. (2004), *Le marketing relationnel*, Paris, PUF

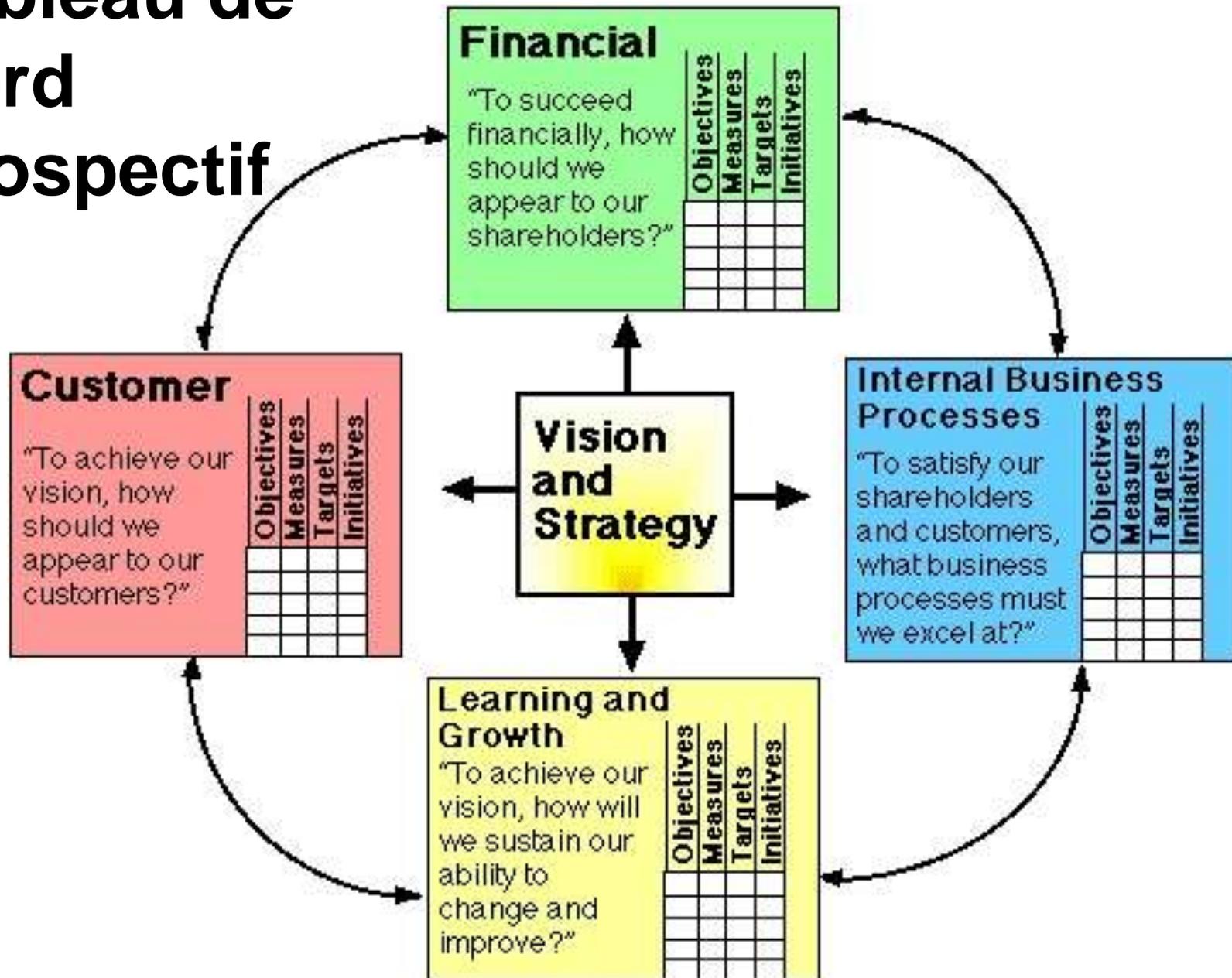
Kotler P., Dubois B., Keller K.L., Manceau D.(2006), *Marketing management*, 12ème édition, Pearson Education France, Paris.

Peppers D., Rogers M.(1998), *Le One to One*, Paris, Nouveaux Horizons.

Peppers D., Rogers M., Dorf B. (1999), *Le One to One en pratique*, Paris, Nouveaux Horizons.

Controle

Tableau de bord prospectif



The balanced scorecard

Management system that takes into account the energies, abilities and specific knowledge held by people within the whole organisation.

It aims at achieving long term strategic plans

- Financial performance
- Customer knowledge
- Learning and growth
- Internal business processes

Advantages

- Align individual, organisational and cross department initiatives
- Helps define strategy
- Framework to translate strategy in operational terms
- Allows systematic reviews
- Allows feedback and leads to improvement

Effects on personnel management & customer service goals

En 1992, Robert Kaplan et David Norton ont lancé le **Tableau de bord prospectif (TBP)**

Une méthode pour mesurer les activités d'une entreprise en terme de vision et de stratégies menées. Elle donne aux managers une vue compréhensible de la performance de leur activité.

C'est un système de management stratégique qui force les managers à se focaliser sur les principales mesures de performance qui mènent leur activité à la réussite. Ce système établit un équilibre entre une perspective financière d'un côté et le client, le process interne, l'apprentissage et les perspectives de croissance de l'autre.

- Le système consiste en 4 processus:
 - Traduire la vision en objectifs opérationnels
 - Communiquer la vision et la décliner en performance individuelle
 - Planification d'activité
 - Feedback et apprentissage puis ajustement de la stratégie en fonction

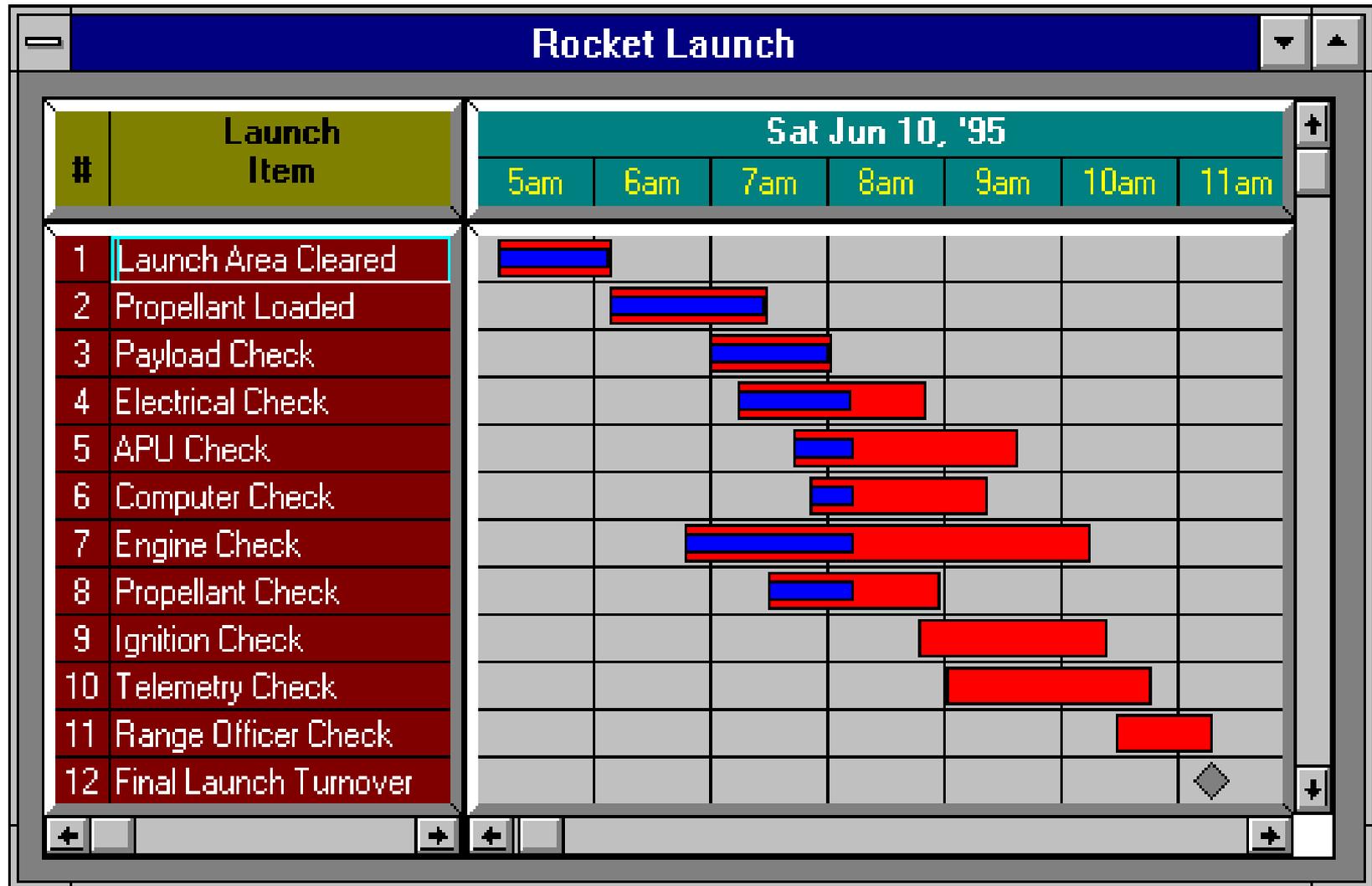
Tableau de bord prospectif

Selon les auteurs, la carte stratégique se compose de quatre niveaux :

- **Finance** ou bénéfices financiers
- **Clients** ou impact client
- **Processus** ou processus clés
- **Apprentissage** ou capacités stratégiques

Le point le plus sensible est celui des capacités stratégiques, ou apprentissage. Il consiste en effet à adapter l'organisation, pour la rendre apprenante, afin qu'elle s'enrichisse de nouvelles connaissances par des effets d'interaction entre les décideurs, les opérationnels, les clients, et les autres parties prenantes.

Gantt



preuve

- Presentation de votre entreprise a votre choix sur powerpoint avec une problematiques marketing internationale
- Les diapositives doit etre 20 et avec 20 secondes automatiques
- Pour venvredi 26 Juin 2009