



Marketing stratégique :

Du diagnostic au plan marketing stratégique

Dossier 2 :

Approches et modèles d'analyse stratégique

Ce dossier présente, en particulier sur un plan méthodologique, des approches et modèles stratégiques traditionnelles qui peuvent être exploités pour enrichir un diagnostic ou une analyse marketing .

Ces approches en terme de portefeuille stratégique sont en constante évolution et enrichies en intégrant en particulier d'autres facteurs, tels que par exemple la technologie, l'approche par les compétences... La rubrique Management (dossier n° 20) décrit de manière plus approfondie ces nouvelles dimensions .

Dossier 2 :

Approches et modèles d'analyse stratégique

. Introduction : Objectifs généraux des différentes approches

.I. L'analyse concurrentielle de Porter :

1.1 Une analyse de l'externe : les forces concurrentielles

1.2 Une analyse de l'interne : la chaîne de valeur

.II. Les matrices du Boston Consulting Group (BCG)

.III. La matrice d'Arthur D. Little (ADL)

.IV. La matrice de Mac Kinsey (McK)

Dossier 2 : Approches et modèles d'analyse stratégique

Introduction : Objectifs généraux des différentes approches

Des approches et des modèles qui permettent une analyse stratégique sur son ou ses marchés :

- l'approche de Porter qui cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel en analysant sa chaîne de valeur au regard des forces concurrentiels sur son marché (I) .

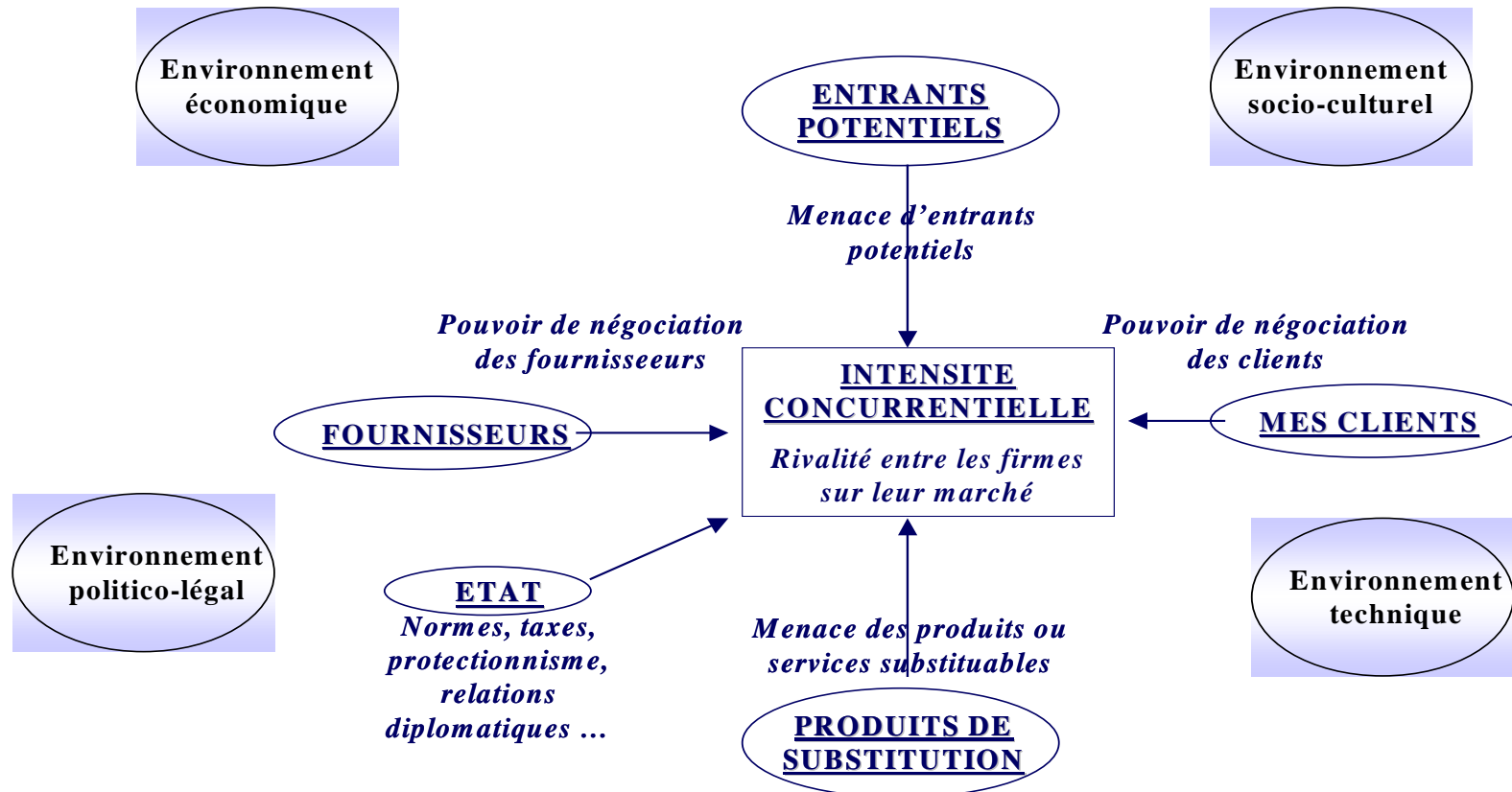
- les approches instrumentales sous la forme de matrices stratégiques destinées à formaliser le potentiel du portefeuilles d'activités de l'entreprise pour, en particulier effectuer les choix stratégiques et une allocation optimale des ressources (II) :

- Les matrices du Boston Consulting Group (BCG) ➡ *Quel est mon potentiel marché au regard de la maîtrise du facteur coût ? (BCG1) – ...en intégrant également le degré de différenciation de mon activité(BCG2).*
- La matrice d'Arthur D. Little (ADL) ➡ *Intégrer le cycle de vie de l' activité pour évaluer mon potentiel stratégique.*
- La matrice de Mac Kinsey (McK) ➡ *Evaluer mon potentiel stratégique en intégrant également d'autres facteurs (identitaire, culturel,..).*

I. L'analyse concurrentielle de Porter :

1.1 Une analyse de l'externe : les forces concurrentielles

Approche par l'analyse concurrentielle de Porter (5 forces+1) – Il convient de distinguer différents niveaux et sources de concurrence : de la plus directe (*concurrence actuelle*) aux nouveaux entrants, les produits de substitution mais aussi en intégrant la degré de la puissance de négociation des clients et des fournisseurs qui peuvent influencer la donne concurrentielle.



I. L'analyse concurrentielle de Porter :

1.1 Une analyse de l'externe : les forces concurrentielles

Le pouvoir de négociation des clients et des distributeurs

- **Les clients disposent d'un véritable pouvoir de négociation : ils peuvent limiter le profit des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en actionnant les leviers de la concurrence;**

En B to B, c'est notamment le cas de la grande distribution qui « pressurise » ses fournisseurs en particulier au niveau des marges arrières et en les concurrençant directement par la mise en linéaire de marques de distributeurs.

- **En réponse, les fournisseurs, quand ils disposent d'une marque à forte résonance (Danone, Intel,...) peuvent s'opposer au pouvoir de négociation des distributeurs en communiquant, par exemple, directement auprès des clients finaux .**

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs peut capter une partie des marges en jouant sur le prix de vente des approvisionnements.**
- **Cette capacité de négociation peut s'expliquer quand le secteur amont est concentré ou quand le fournisseur dispose d'un savoir-faire reconnu à travers ses produits.**
- **De même, un changement de fournisseur peut induire des coûts de transfert qui confortent sa capacité de négociation .**

1.1 L'approche de Porter et les 5+1 forces concurrentielles

Les entrants potentiels

- **Entreprises, qui, à terme peuvent développer un courant d'activité .**
- **Pour lutter contre cette forme de concurrence, la stratégie est de construire des barrières à l'entrée cad des conditions de développement induisant structurellement, financièrement des coûts trop importants (*en s'appuyant, par exemple, sur un effet d'expérience, sur une maîtrise technologique...*).**

Avec les logiques de chrono-compétitivité, avec un progrès technique qui raccourcit le cycle de vie et d'exploitation des produits (même les plus innovants), ces barrières à l'entrée sont de plus en plus difficiles à maîtriser et à gérer.

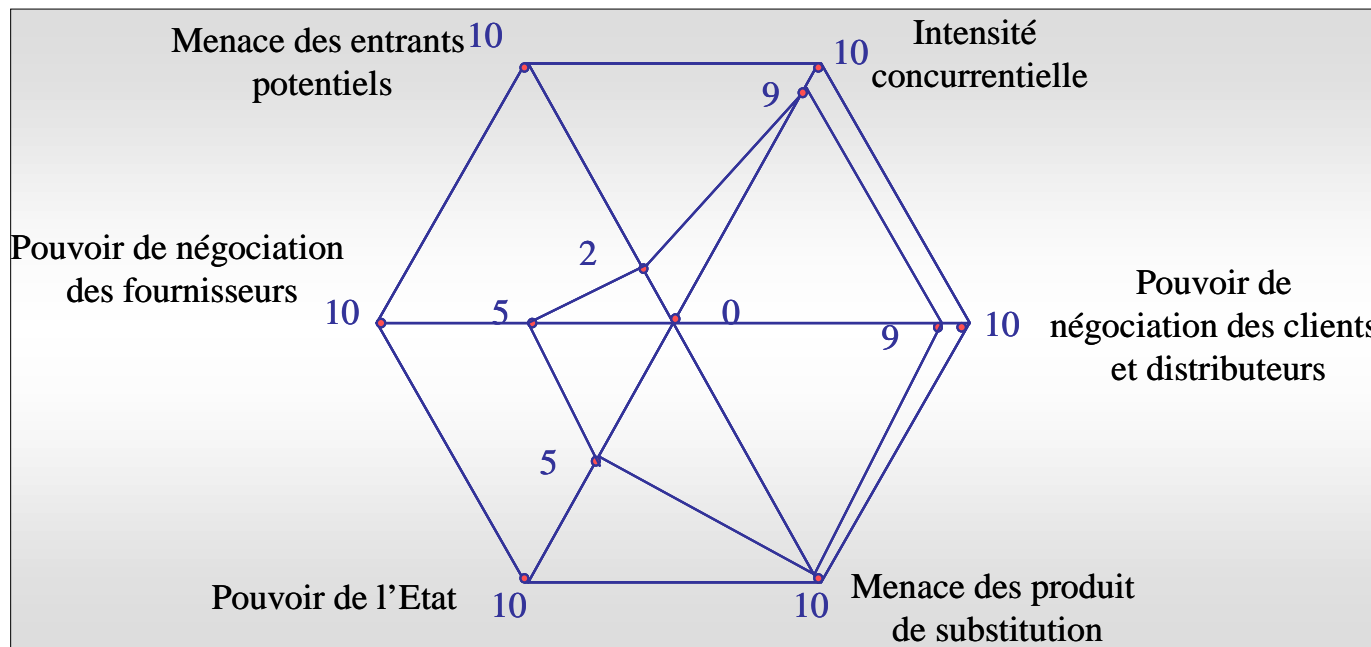
La concurrence actuelle

Les produits de substitution

L'Etat

- **Dans sa première analyse, Porter a oublié l'Etat (d'où le titre de l'approche : les 5 forces +1).**
- **Par ses décisions, l'Etat participe au paysage concurrentielle de l'entreprise : les réglementations (Impôts et taxes, normes,..), sa participation au financement d'un projet (subventions), les accords qu'il signe avec des partenaires internationaux,...**

- Au delà de l'identification des sources de concurrence directe et indirecte, il convient de déterminer et de hiérarchiser leur capacité respective à peser sur les performances de l'entreprise et à capter une partie du profit réalisé par celle-ci.
- Ainsi, il est possible de visualiser cette hiérarchisation des 5(+1) forces sous la forme d'un diagramme polaire où chaque force est représentée par un axe gradué de 0 à 10 (*exemple du secteur des consoles de jeux vidéo en France en 1997*) :



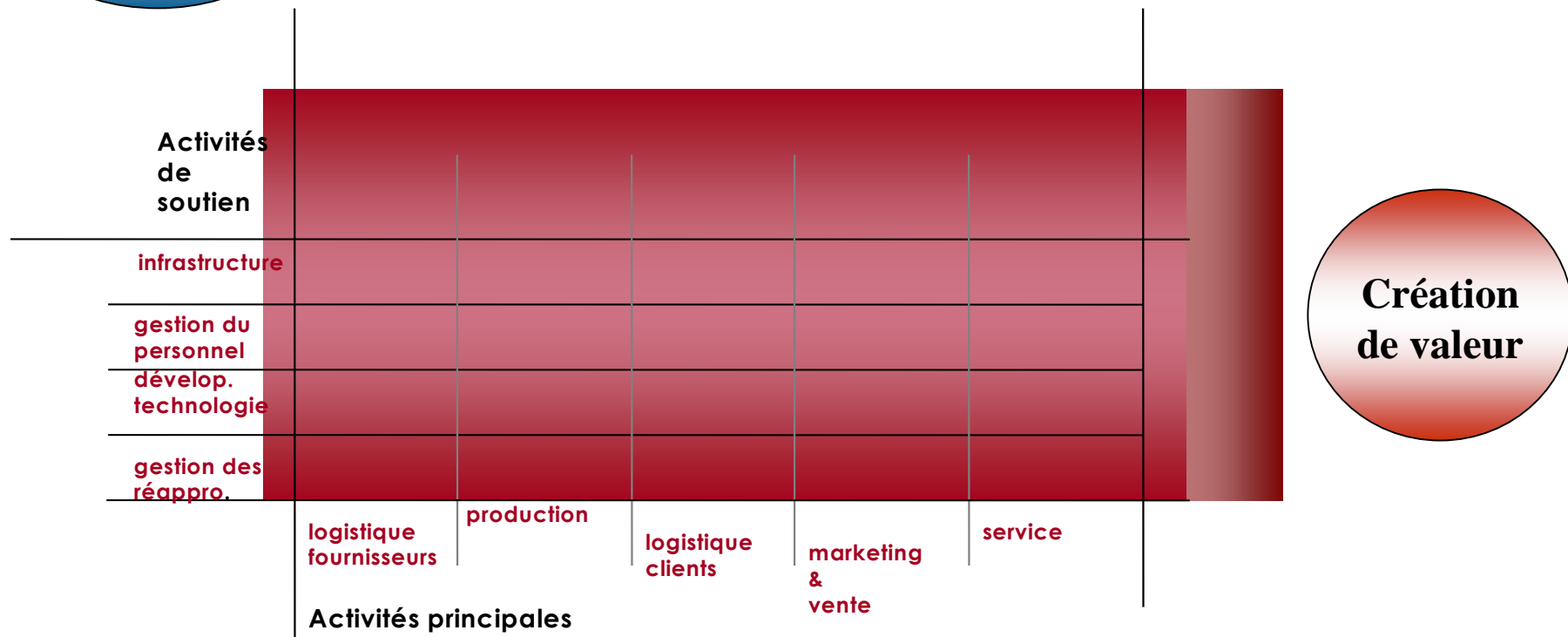
I. L'analyse concurrentielle de Porter :

1.2 Une analyse en interne : la chaîne de valeur

Rque : Reprise de la présentation 2.1 du dossier 1

Le concept de chaîne de valeur
Présentation

L'entreprise est décomposée en activités de soutien *cad* celles qui permettent son bon fonctionnement et en activités principales *cad* les fonctions qui contribuent principalement à la création de valeur pour l'entreprise... et le client :



1.2 Le concept de chaîne de valeur – *Présentation*

Activités principales

- logistique “fournisseurs”
–réception, stockage et distribution des fournitures
- production
–transformation en produits finis
- logistique “clients”
–stockage et distribution des produits
- marketing et vente
–promotion et force de vente
- service
–pour maintenir et améliorer la valeur du produit

Activités de soutien

- infrastructure (d’entreprise)
–soutien à la chaîne de valeur complète
- planification, finance, comptabilité, juridique, qualité
- gestion du personnel
–recrutement, formation et développement
- développement de la technologie
–amélioration des produits et des processus de fabrication-innovation
- gestion des réapprovisionnements et des achats

Ainsi élaborée, cette analyse popularisée par M.E. Porter, permet d’analyser les potentialités stratégiques de l’entreprise à l’origine de la plus grande création de valeur cad les facteurs clés de succès (FCS) qui sont explicatifs d’un avantage concurrentiel. L’activité de l’entreprise peut alors être décomposée en segments stratégiques (ou DAS Domaines d’Activités Stratégiques) qui présentent les mêmes FCS à l’origine de la création de valeur (*ce qui facilite les choix en matières d’allocation des ressources et les choix stratégiques comme un recentrage, par exemple*).

1.2 Le concept de chaîne de valeur – *Présentation*

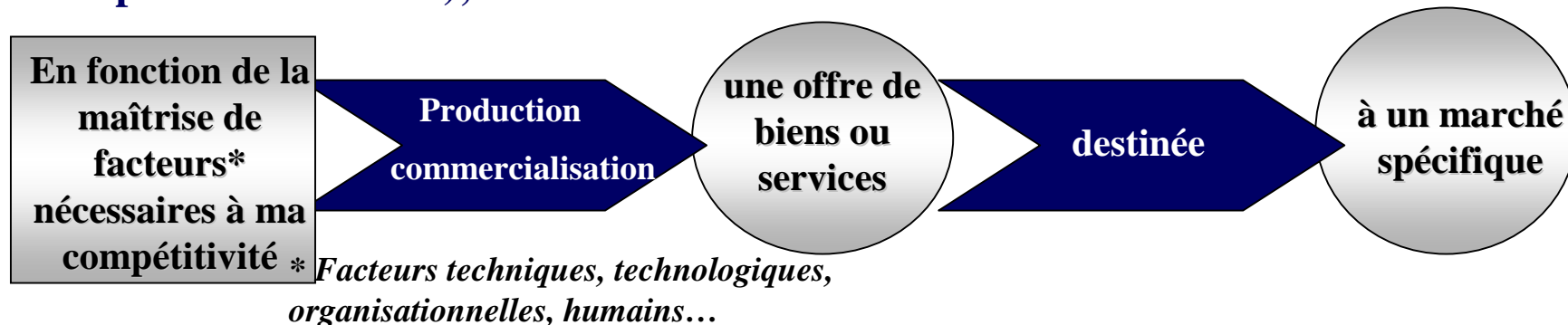


Il est important de ne pas confondre segmentation stratégique et segmentation marketing (*cette dernière démarche est étudiée en particulier au dossier 5 de ce volet consacré au marketing stratégique*) .

La segmentation stratégique :

La segmentation stratégique consiste à caractériser les Domaines d'Activité Stratégique (DAS) de l'entreprise.

- Un DAS est un segment d'activités homogènes cad pour lequel l'ensemble des concurrents sont confrontés aux mêmes Facteurs Clés de Succès (FCS) qu'il convient de maîtriser pour être compétitif.
- Tout DAS est décrit par son trinôme [facteurs de compétitivité-produit-marché] (alors que la segmentation marketing s'inscrit dans des couples produits-marchés); donc :



A partir des mêmes facteurs de succès proposer une offre qui serve une demande viable

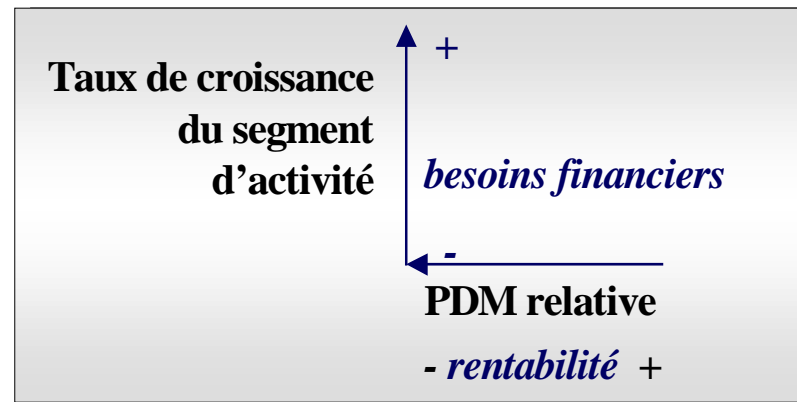
II. Les matrices du Boston Consulting Group (BCG)

Les variables
stratégiques
exploitées

• La matrice BCG1 croise le taux de croissance d'un domaine d'activité d'une entreprise avec sa part de marché relative (*cad sa part de marché par rapport au concurrent principal*) :

- Le taux de croissance permettra d'identifier le degré de besoin financier qu'exige le segment d'activité (*une activité en phase de croissance diminue ses coûts : effet de volume, amortissement des charges fixes,...*)
- La part de marché relative, en marquant la position concurrentielle de l'entreprise, identifie le degré de rentabilité du segment d'activité (*grâce à l'effet d'expérience que lui procure sa position concurrentielle, le segment d'activité génère des ressources cad de la rentabilité*).

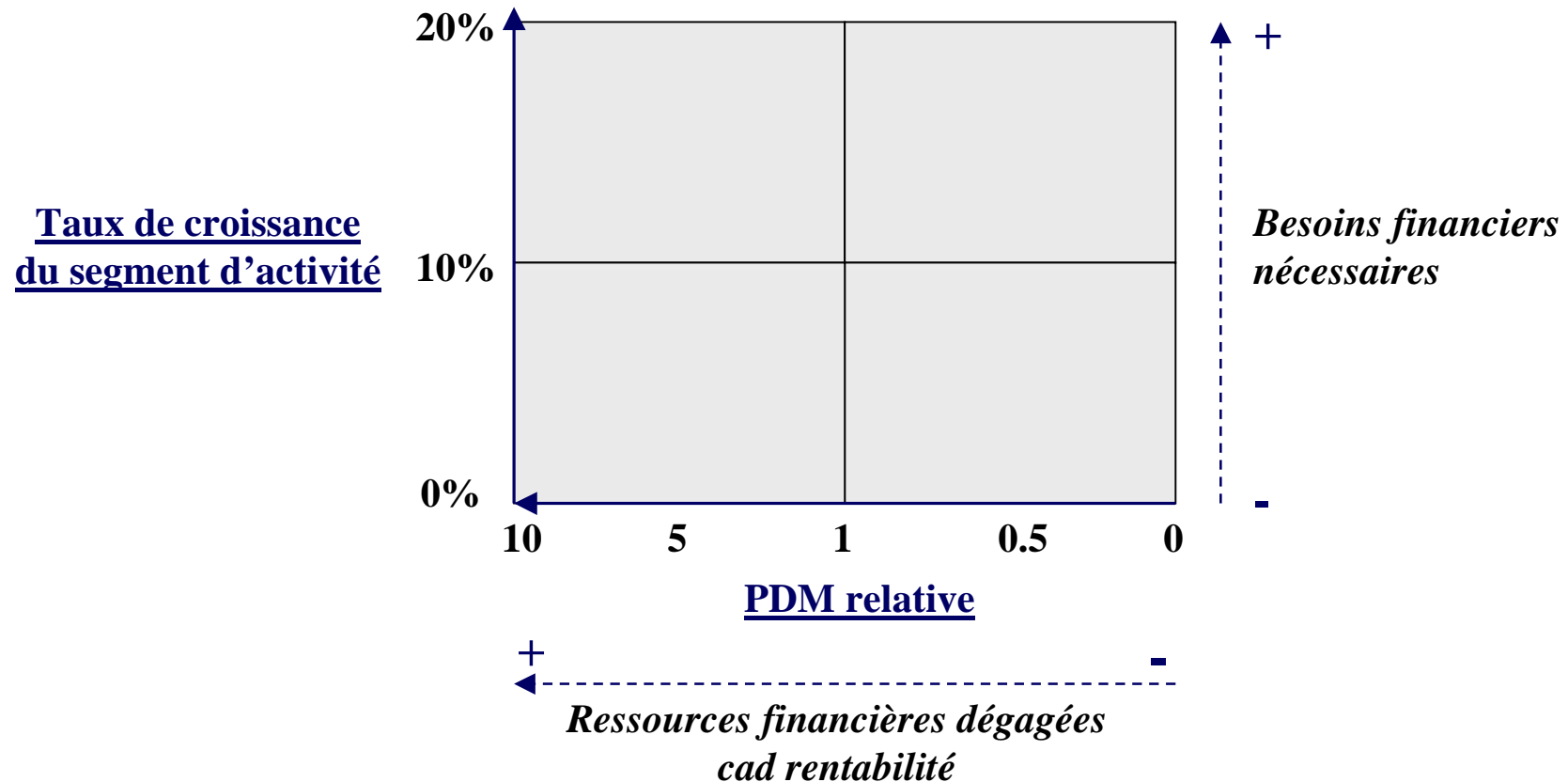
Donc :



2.1 La matrice BCG1 du Boston Consulting Group (BCG)

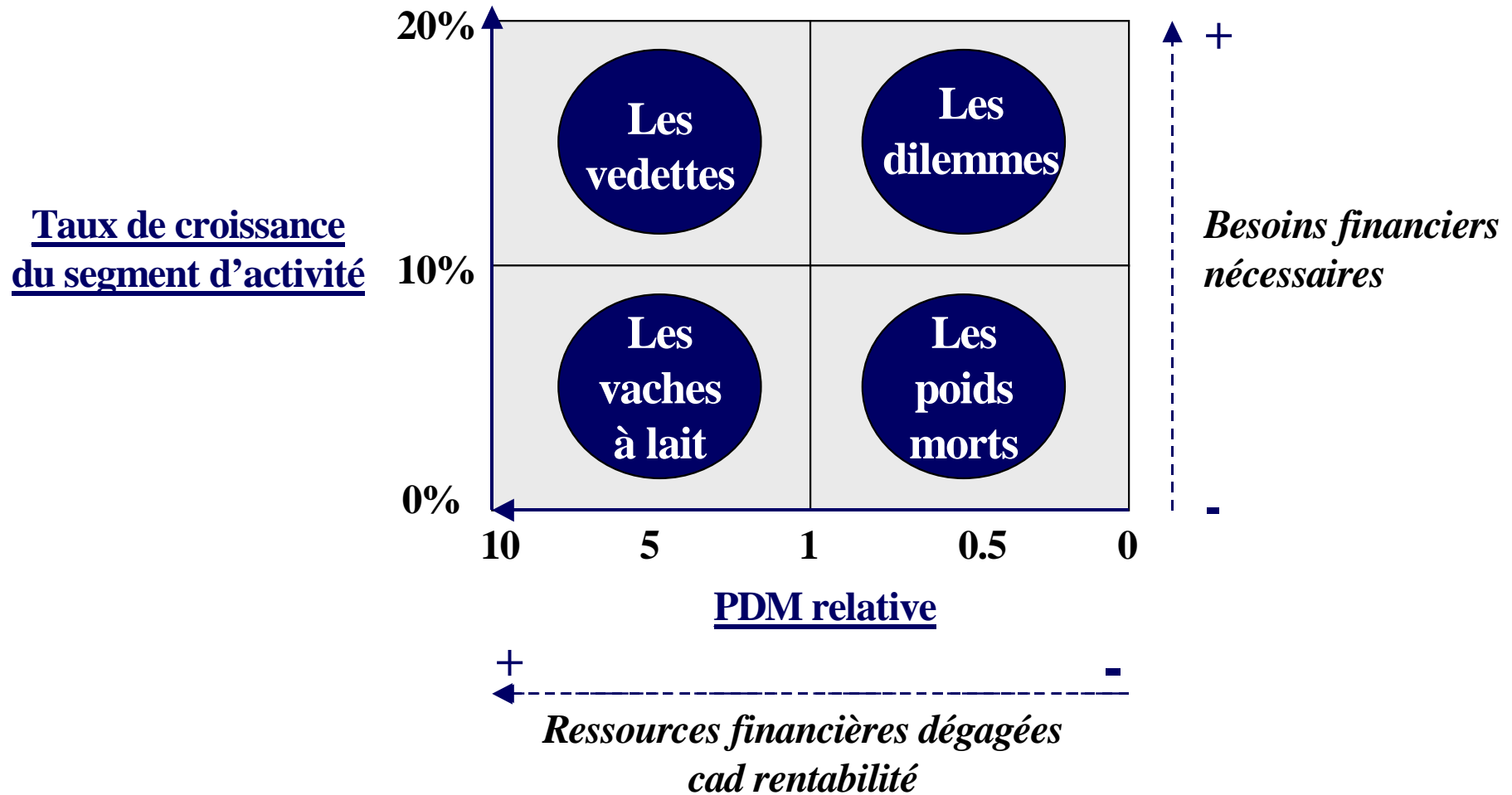
Mise en forme
de la matrice
BCG1

- Cette matrice est représentée par un graphe à deux dimensions : la PDM relative (*notre % d'activité en volume ou en valeur au regard de l'activité du leader*) est en abscisse (*abscisse inversée graduée de 0 à 10 et en considérant que la valeur médiane est 1*) et le taux de croissance du segment d'activité en ordonnée (*classiquement normée de 0 à 20% avec 10% comme valeur médiane*) :

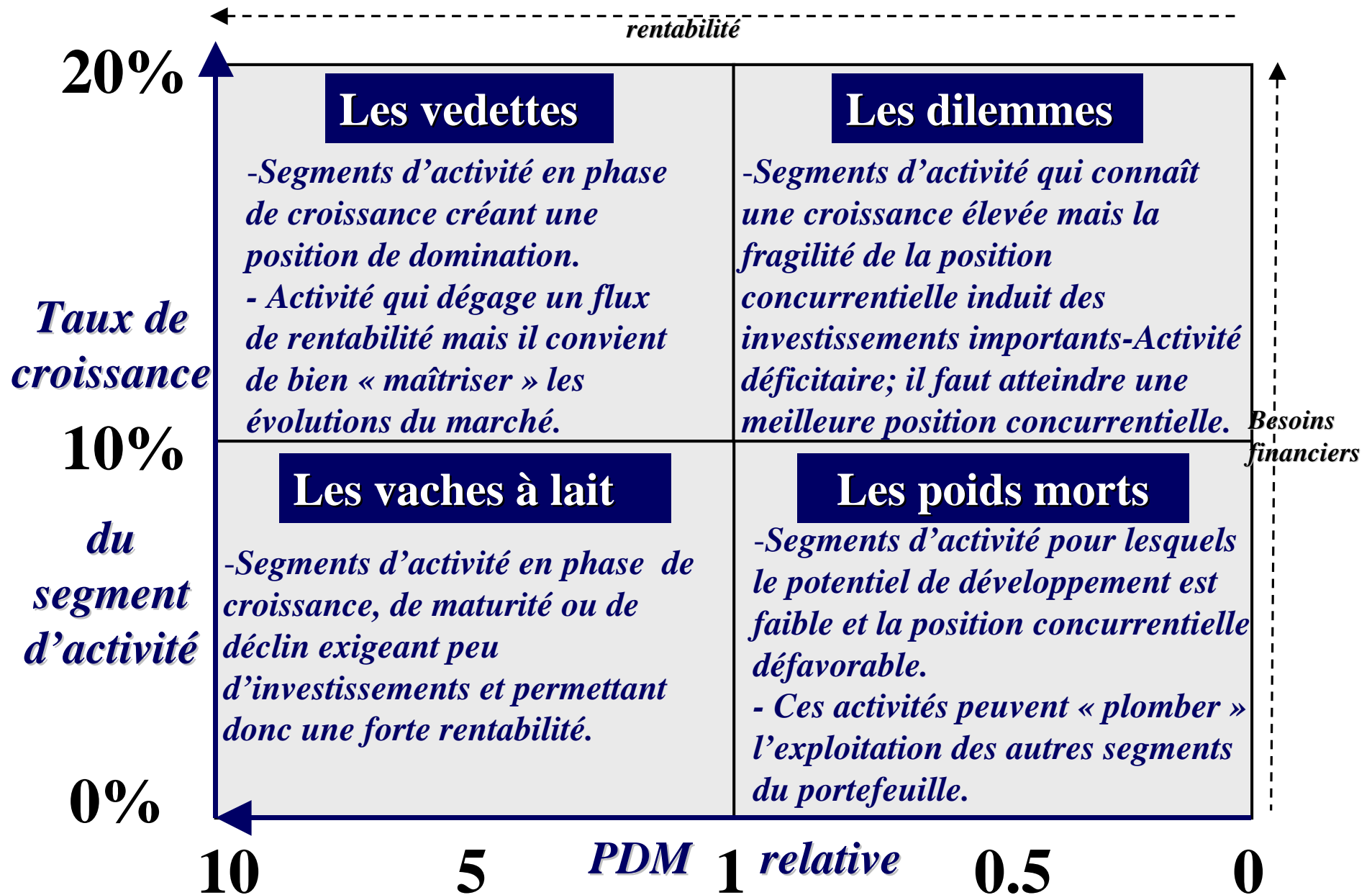


2.1 La matrice BCG1 du Boston Consulting Group (BCG)

- Donc matrice à quatre quadrants qui identifie quatre groupes possibles de produits/marché :



2.1 La matrice BCG1 du Boston Consulting Group (BCG) - Sa lecture



2.1 La matrice BCG1 du Boston Consulting Group (BCG) – Sa lecture

L'objectif est de bien équilibrer le portefeuille d'activités :

- *disposer de suffisamment de vaches à lait pour dégager une rentabilité qui permettra de réinvestir dans la recherche et le développement de nouvelles activités.*
- *bien gérer la présence sur leur marché des activités vedette et y renforcer une position de domination – En gérant correctement le cycle d'activité, ces segments peuvent à terme devenir des vaches à lait.*
- *reconfigurer les conditions d'exploitation des dilemmes pour rendre plus favorable la position concurrentielle (recherche de synergie avec d'autres activités, révision du plan de marchéage,...).*
- *Abandonner les poids morts quand ces activités ne se situent plus en phase de lancement.*

• L'exploitation de la matrice BCG1 est pertinente pour les marchés où les facteurs de compétitivité et les Facteurs Clés de Succès reposent sur une domination par les coûts (stratégies de volume)

2.1 La matrice BCG1 du Boston Consulting Group (BCG) – Exemple de matrice (*Rque : exemple fictif illustrant davantage une matrice produits qu'un portefeuille d'activités*)

Supposons une entreprise spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'appareils audio-vidéo; elle distingue 6 segments d'activité :

S1 : les téléviseurs LCD

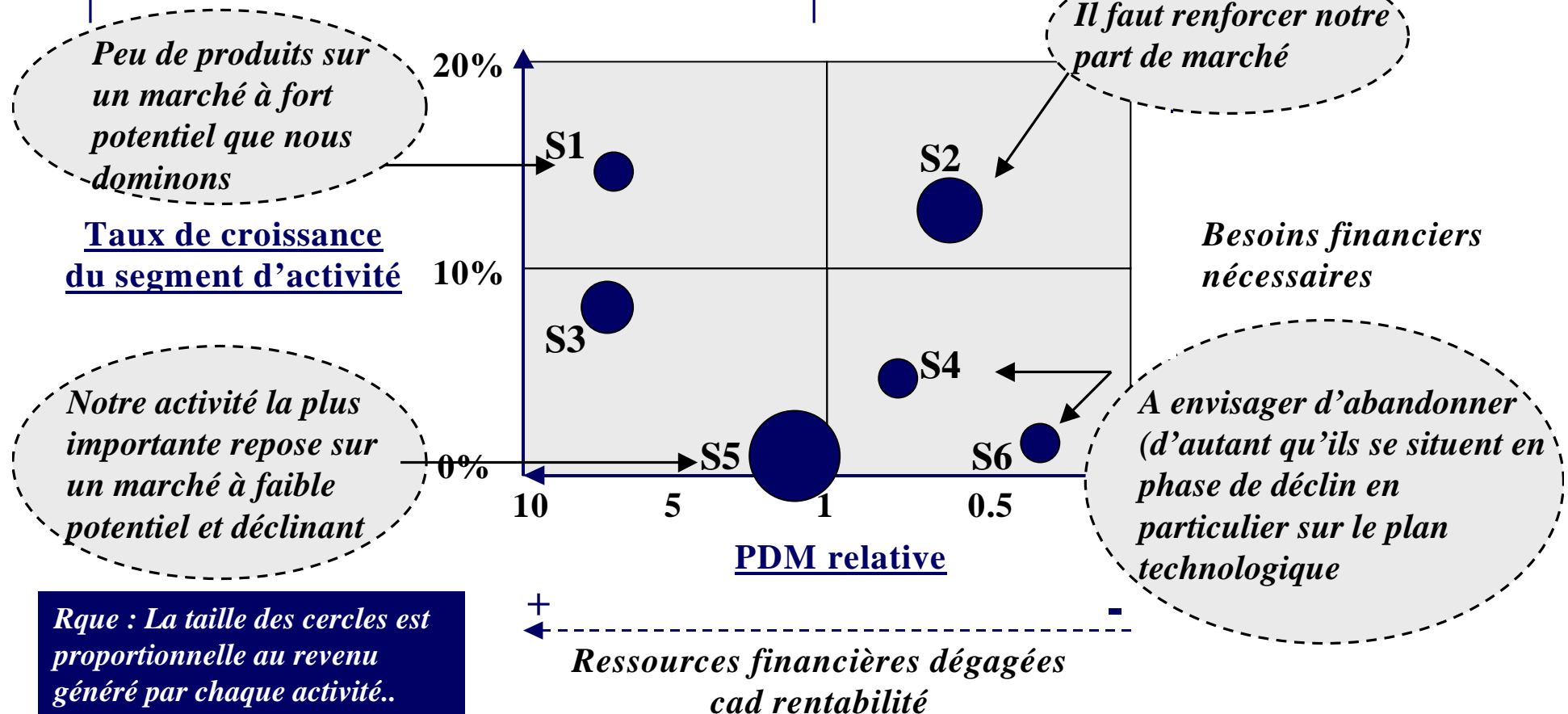
S2 : Les enregistreurs vidéo à disque dur

S3 : Les lecteurs DVD

S4 : Les magnétoscopes

S5 : Les téléviseurs cathodiques

S6 : Les radios



2.2 La seconde matrice du Boston Consulting Group (BCG2) –

- Le BCG a fait évoluer sa matrice pour prendre en considération d'autres avantages concurrentiels que les coûts : ainsi, l'entreprise peut également appuyer sa stratégie sur la différenciation.

- La nouvelle matrice BCG2 va donc positionner les activités de l'entreprise en croisant l'avantage concurrentielle par les coûts avec le degré de différenciation :

		Avantage concurrentiel	
		faible	élevé
Possibilité de différenciation concurrentielle	Nombreuses	Situation fragmentée	Stratégie de spécialisation
	limitées	Situation d'impasse	Stratégie de domination par les coûts

2.2 La seconde matrice du Boston Consulting Group (BCG2) –

- En fonction se dessine quatre univers concurrentiels :

La fragmentation

- Univers qui porte à la différenciation; l'avantage concurrentiel ne repose pas sur les volumes (coûts)

La spécialisation

- Univers sur lequel on concentre ses ressources pour construire son avantage compétitif.

L'impasse

- Univers sur lequel ni l'avantage coûts ni le degré de différenciation sont à l'origine d'un avantage compétitif

Volume –stratégie par les coûts

- Univers concurrentiel qui correspond à la première matrice du BCG

III. La matrice d'Arthur D. Little (ADL)

Les variables
stratégiques
exploitées

- Cette matrice croise le cycle de vie de l'activité (son degré de maturité) et la position concurrentielle de l'entreprise.

- Le cycle de vie ou degré de maturité de l'activité (*démarrage, croissance, maturité ou déclin*).

Il permettra d'identifier le degré d'intérêt stratégique d'un secteur et son niveau de risque (risques de variation sectorielle suite à une innovation, à une réglementation,...)

-La position concurrentielle (force relative) est identifiée à partir des variables qui expliquent un Facteur Clés de Succès.

En fonction, cette position sera qualifiée de *marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante*.

*Degré stratégique d'un secteur
en fonction du*
Degré de maturité de l'activité du (secteur)

Position concurrentielle

	démarrage	croissance	maturité	déclin	
dominante					+ ↑ rentabilité ↓ Risque concurrentiel +
forte					
favorable					
défavorable					
marginale					
	← Besoins financiers →				
	← Risques sectoriels →				

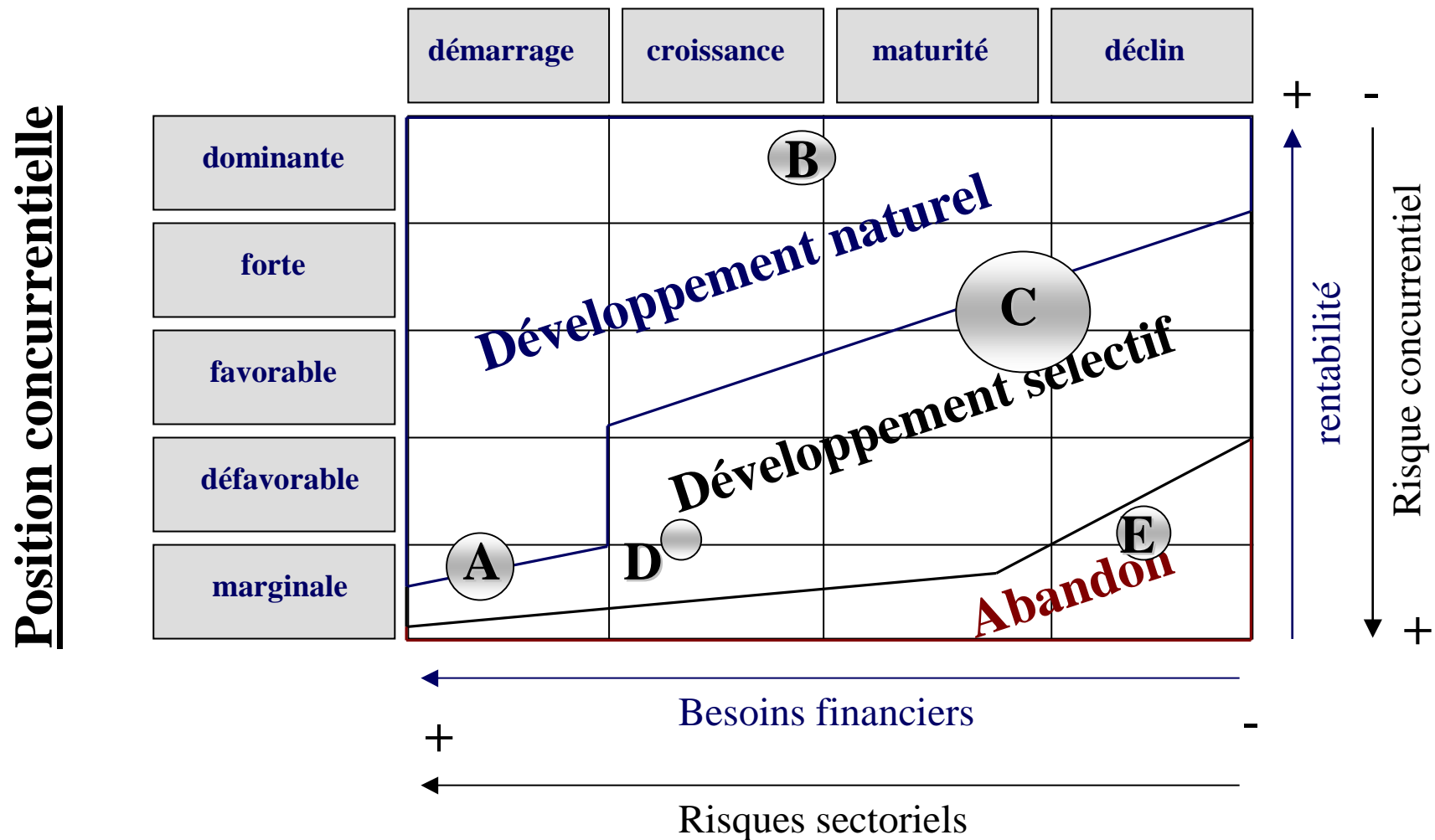
On peut alors formaliser trois options stratégiques en fonction de la zone sur laquelle se positionne l'activité sur la matrice :

Le développement naturel : l'entreprise dispose d'une bonne position concurrentielle; il convient de poursuivre les investissements pour maintenir la position dominante surtout si le secteur se trouve dans un cycle de croissance (activité B) –

Le développement sélectif : une position concurrentielle plus défavorable (activité B) ou une activité vieillissante (activité C)– L'entreprise doit chercher une meilleure rentabilité en améliorant sa position concurrentielle.

L'abandon : quand la position concurrentielle est trop faible (*sauf, éventuellement si l'activité se situe en phase de démarrage –cas A*) car la rentabilité est trop faible et le risque concurrentiel trop important (activité E).

Degré stratégique d'un secteur en fonction du Degré de maturité de l'activité du (secteur)



IV. La matrice de Mac Kinsey (*McK*)

Les variables
stratégiques
exploitées

- Cette matrice formalise la position concurrentielle de l'entreprise non plus en termes de parts de marché mais en fonction de sa capacité à mobiliser des facteurs clés de succès (exemple : capacité à innover, à maîtriser une capacité de négociation en matières d'achat et d'approvisionnement,...) .
- Cette matrice est construite à partir de critères qui peuvent être modifiés en fonction de l'évolution des facteurs clés de succès sur un marché.




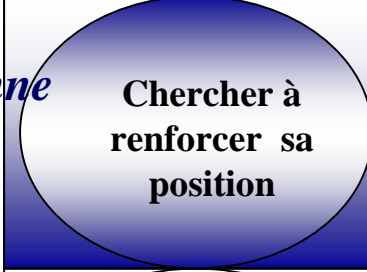

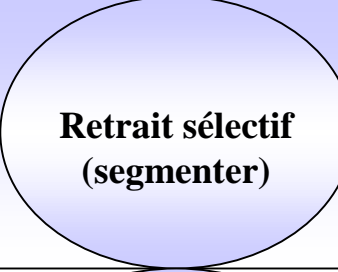



- L'attrait pour le marché (en abscisse) caractérisera pour l'entreprise son degré de capacité à maîtriser son activité et sa capacité à la valoriser sur le marché (degré de correspondance des compétences de l'entreprise avec les compétences clés à maîtriser sur le marché pour y développer une position concurrentielle)

- La position concurrentielle (en ordonnée) est déterminée au regard de la maîtrise des facteurs clés de succès et compétences de l'entreprise sur le marché et sera qualifiée de faible, moyenne ou forte.

IV. La matrice de Mac Kinsey (McK)

En fonction, la matrice va alors caractériser 9 options stratégiques.

L'attrait du marché, valeur du secteur

		<u>L'attrait du marché, valeur du secteur</u>		
		<i>élevé</i>	<i>moyen</i>	<i>faible</i>
<u>Position concurrentielle</u> cad capacité à maîtriser les facteurs clés du marché	<i>élevée</i>	 Maintenir absolument sa position	 Maintenir et chercher à développer sa position	 Chercher à rentabiliser l'investissement de l'activité « vache à lait »
	<i>moyenne</i>	 Chercher à renforcer sa position	 Rentabilise mais avec prudence (investir sur des segments)	 Retrait sélectif (segmenter)
	<i>faible</i>	 Investir pour renforcer sa position ou abandonner	 Retrait progressif et sélectif	 Abandonner et désinvestir (poids mort)

3 bases stratégiques possibles :



Renforcement-développement



Maintien et rentabilisation



Retrait partiel ou abandon

IV. La matrice de Mac Kinsey (McK)

 **Renforcement -
développement**

Quand le DAS est en position intéressante sur des marchés porteurs – Investir pour défendre ou renforcer sa position .

 **Maintien et
rentabilisation**

Quand le marché n'est que peu ou pas porteur : *développer la rentabilité en se focalisant sur des segments* ou quand la position concurrentielle de l'entreprise est faible sur un marché attractif : *soit s'engager par des investissements importants soit abandonner*

 **Retrait partiel
ou abandon**

Quand le marché ne devient que faiblement attractif, *abandon partiel et progressif des activités.* *L'abandon peut être total et immédiat* si l'entreprise ne dispose que d'une position concurrentielle faible sur ce type de marché.