

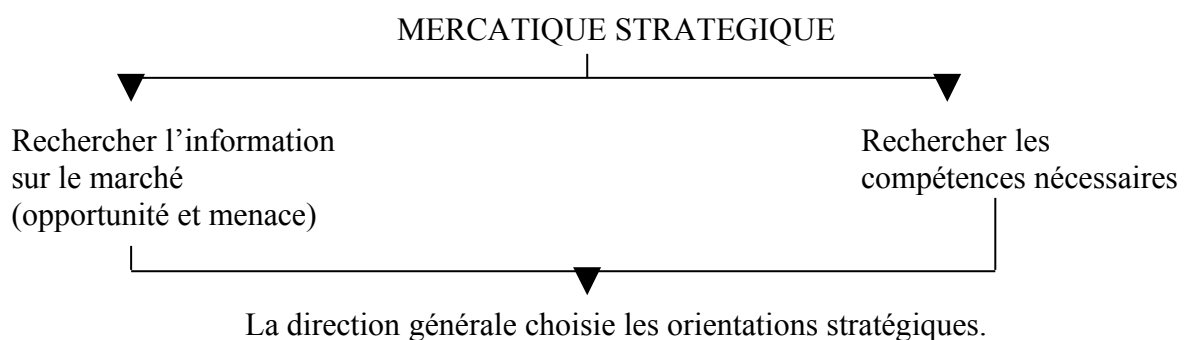
Chapitre : La statistique commerciale.

Introduction :

En permanence, les entreprises doivent assurer leur survie face à la concurrence, à l'évolution des mentalités et des innovations technologiques.

Les entreprises qui subissent, tel Guy Desgrenne, paient souvent les conséquences d'une absence de stratégie. Celle-ci consiste pour ces entreprises à gérer des activités avec des œillères en faisant abstraction de l'évolution de l'environnement et en conservant des techniques et des savoir-faire quasiment obsolètes.

Si Guy Desgrenne avait eu une stratégie claire, il aurait pu, par une analyse précise des opportunités et des menaces du marché, réorienter ses activités à moyen et long terme en se donnant les compétences pour adapter son organisation aux exigences futures du marché.



I Définition des domaines d'activité stratégique (DAS)

La stratégie d'entreprise s'applique dans les domaines d'activités stratégiques. Ils se construisent à partir d'une segmentation stratégique.

A La segmentation stratégique.

1 Définition.

Elle regroupe toutes les compétences à maîtriser par l'entreprise, pour être compétitive sur le marché.

Les compétences sont les facteurs clé de succès (FCS).

2 Erreurs à éviter.

Il ne faut pas se dire que la segmentation stratégique est égale à la segmentation marketing.

Il ne faut pas se dire que la segmentation stratégique est statique, qu'elle ne change pas.

B Les domaines d'activité stratégiques.

1 Définition.

Il comprend un ou plusieurs produits qui sont soit parfaitement substituables, soit qui se partagent les mêmes ressources.

2 Domaine d'activité stratégique et stratégie.

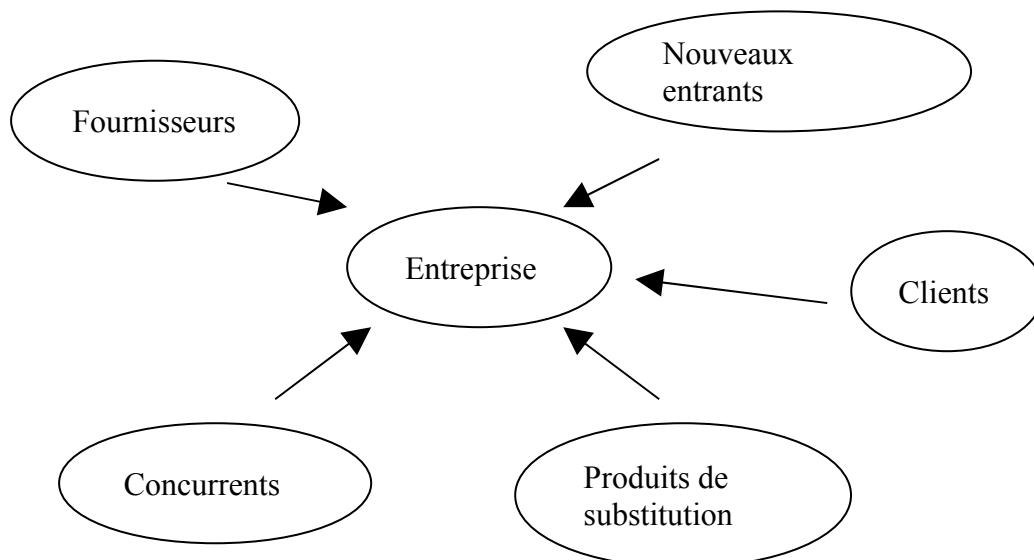
A chaque domaine d'activité stratégique s'applique une stratégie unique même s'il y a plusieurs domaines d'activité stratégique sur un secteur.

II Analyse de l'environnement.

A Définition.

A partir des années 80, Mikaël PORTER pense que l'analyse environnementale ne doit plus uniquement se limiter aux concurrents, mais doit s'étendre au marché amont et aval du domaine d'activité stratégique, ainsi, il construit un schéma qui indique les cinq (5) forces concurrentielles qui constituent une menace et une opportunité pour l'entreprise.

B Schéma des forces concurrentielles de PORTER.



III Analyse de la position concurrentielle de l'entreprise.

Les outils sont apparus au début des années 70 aux USA pour aider les conglomérats dans la gestion de leur portefeuille d'activités.

A La matrice BCG (BOSTON CONSULTING GROUP).

1 Explications.

Elle se compose de deux axes.

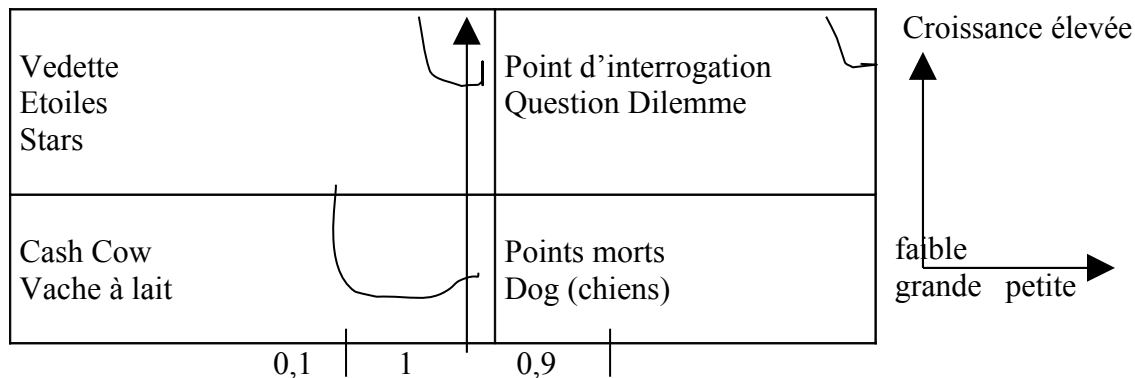
Le premier indique le taux de croissance du marché.

Le second indique la part de marché relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents directs.

Part de marché relative > 1 alors l'entreprise est leader sur le marché

Part de marché relative = 1 alors l'entreprise est coleader ou challenger sur le marché

Part de marché relative < 1 alors l'entreprise est suiveur ou marginale sur le marché



C'est le pourcentage de CA représenté par l'activité dans le total des activités de l'entreprise.

2 Objectifs pour les entreprises.

Il signifie aux entreprises que leur portefeuille d'activité, pour être performant, doit comporter des activités cash cow (80 % du CA) qui doivent financer les produits dilemme pour les faire passer en produits vedette. Les produits vedettes doivent à terme remplacer les produits cash cow.

B La matrice ADL (ARTHUR D. LITTLE).

Cette matrice est constituée de 2 axes.

Un axe indiquant le cycle de vie du marché (essentiellement critères quantitatifs) et un axe indiquant la position concurrentielle de l'entreprise, c'est à dire les compétences qu'elle maîtrise (critères quantitatifs et qualitatifs).

2 Objectifs.

La matrice ADL indique pour la première fois qu'en cas de faible maîtrise des facteurs clés de succès (FCS), il est possible de recourir à une stratégie de segmentation de marché.

C La matrice MC KINSEY.

1 Explication.

Elle est constituée de deux axes qui intègrent des critères qualitatifs et quantitatifs. Le premier axe est l'attrait du marché, le taux de croissance, la structure du marché, le degré technologique (s'il est élevé alors le marché est instable, donc le financement est important). Le deuxième axe est la position concurrentielle avec des critères quantitatifs, qualitatifs et maîtrise des facteurs clé de succès.

	Elevé	Modéré	Faible
Elevé	Gagnant Activité intéressante	Gagnant Activité intéressante	Dilemme Activité moyennement intéressante
Modéré	Gagnant Activité intéressante	Acceptable Activité moyennement intéressante	Perdant Activité peu intéressante
Faible	Profitable Activité moyennement intéressante	Perdant Activité peu intéressante	Perdant Activité peu intéressante

2 Objectifs.

La matrice Mc Kinsey est intéressante uniquement car elle souligne que le taux de croissance n'est pas un indicateur fiable de la rentabilité d'un marché. Cette matrice est peu utilisée car les critères quantitatifs sont trop subjectifs.

D La matrice de la chaîne de valeur.

Mikaël PORTER (1980) et les 9 activités qui font les facteurs clé de succès.

En 1980, la plupart des dirigeants font le lien entre le marché, la maîtrise des facteurs clé de succès et leur rentabilité.

PORTER a alors l'idée de créer la matrice de la chaîne de valeur qui répertorie la totalité des activités pouvant être source de valeur donc de rentabilité pour l'entreprise.

1 Définitions.

Elle se compose de 9 activités qui sont autant de facteurs clé de succès pour l'entreprise. Elle est l'outil fondamental pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel ou pour déceler les moyens d'en acquérir.

2 Application.

Elle est, dans la réalité, celle qui permet surtout de comparer les activités maîtrisées par l'entreprise, avec les activités à maîtriser pour être compétitif dans le domaine d'activité stratégique (DAS).

IV La stratégie d'entreprise et d'activité.

Les analyses menées jusqu'à présent vont permettre aux dirigeants de prendre un certain nombre de décision sur l'orientation stratégique à donner à l'entreprise.

A La stratégie d'entreprise.

Elle consiste à choisir les domaines d'activité stratégique qui sont conservées ou intégrées par l'entreprise.

Il existe deux stratégies possibles,, soit ne consacrer qu'un domaine d'activité stratégique (stratégie de créneau).

B La stratégie d'activité.

Elle consiste à choisir chaque domaine d'activité stratégique à appliquer ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour sa réalisation.

1 Le choix des stratégies.

Il existe trois sortes de stratégies.

La stratégie de développement dont le but est d'accroître les parts de marché.

La stratégie de maintien pour garder ses parts de marché.

La stratégie de désengagement en sachant qu'à terme l'entreprise quittera le marché.

2 Les moyens alloués aux stratégies.

La domination par les coûts doit concurrencer les entreprises en proposant des prix légèrement inférieur à ceux de la concurrence pour les 3 stratégies.

La différenciation de l'offre doit apporter un plus au produit par rapport au produit concurrent dans le but, souvent, de justifier une hausse des prix par une stratégie de développement et de maintien.

La différenciation technologique.

Le partenariat moyennant une commission

La croissance externe, racheter d'autres entreprises concurrentes.

V La stratégie Marketing International.

Les entreprises sont amenées de plus en plus à proposer leurs produits à des consommateurs étrangers, qui, la plupart du temps n'ont rien en commun entre eux.

Elles doivent donc avoir un marketing international capable de s'adapter le plus rapidement possible à des exigences différentes de celles du marché d'origine.

Le marketing international ne change pas radicalement du marketing national, il ne fait que s'adapter mais les outils restent les mêmes.

A La stratégie marketing opérationnel.

1 La politique des prix à l'international.

Les fixations des prix à l'international doit tenir compte de 3 difficultés.

a Le coût de revient à l'export.

A l'international, le produit coûte plus cher car l'entreprise doit intégrer à son coût de revient des coûts de douanes, de transport, d'assurances pour fixer son prix.

La principale difficulté pour l'entreprise est de savoir qui du vendeur, qui de l'acheteur prendra à sa charge ses coûts.

En 1990, la chambre du commerce international a établi des conditions internationales de vente (CIV ou incoterm) qui déterminent la partie qui devra prendre en charge ses coûts.

b Le consommateur.

L'entreprise à l'international doit connaître le prix psychologique accepté par ces consommateurs étrangers sachant que des segments identiques peuvent être différents en matière de prix.

c La concurrence au niveau local.

L'entreprise doit tenir compte du positionnement, prix utilisé au niveau local par la concurrence.

2 La politique de communication à l'internationale.

Elle doit tenir compte de la puissance des subtilités culturelles :

- Le choix des médias
- La culture du pays
- Le leader d'opinion
- L'évolution des mœurs
- La construction des slogans

3 La politique de produit.

Elle doit tenir compte de la puissance des subtilités culturelles :

- Les caractéristiques du produit
- Le design
- L'internationalisation de la marque

4 La politique de distribution.

Il faut tenir compte des réseaux de distributions utilisés dans le pays par les concurrents. La meilleure stratégie de distribution consiste à utiliser le réseau d'une entreprise en place dans un premier temps (piggy back) puis dans un deuxième temps, elle consiste à passer par des franchises ou des filiales.

B La stratégie marketing d'analyse à l'international.

Elle consiste à rechercher les opportunités ou les menaces d'une présence dans un pays étranger.

1 Les opportunités.

- La création de nouveaux débouchés
- La répartition des risques dans l'espace et le temps
- La baisse des coûts de production

2 Les menaces.

- Le risque de non paiement (voir affacturage et crédit documentaire)
- Le risque politique

