**MARKETING**

Il existe trois outils :

1. Le modèle de Porter
2. L’audit stratégique
3. Les matrices de portefeuille d’activité

Ce sont des principes qui reposent sur l’environnement stratégique. Un domaine stratégique est un ensemble d’activités appartenant à l’entreprise ou un couple de produit-marché dit autrement, un secteur d’activité. On va analyser ce secteur d’un point de vue sectoriel dans un premier temps, puis comment se positionne l’entreprise sur ce secteur d’activité.

La logique de ces trois outils repose sur l’évaluation de l’attractivité du secteur de l’entreprise. Dans la notion d’attractivité, il y a la notion de taux de croissance et de taux de rentabilité.

**I) Le modèle de cinq forces de Porter**

Ce modèle se base sur le postulat suivant : l’objectif fondamental d’une organisation c’est l’obtention d’un avantage concurrentiel qui se mesure par la capacité de générer du profit. L’avantage provient soit d’une meilleure maitrise des couts que la concurrence soit de la capacité de la différenciation. Une entreprise comme Mattel, dans le secteur du jouet, en lançant une poupée il y a quelques années, elle a joué sur la différenciation.

Le modèle de Porter est aussi appelé les cinq forces de la concurrence.

1. Les fournisseurs
2. Les clients

Les nouveaux entrants

Les produits de substitution

Les clients

Les fournisseurs

1. Les nouveaux entrants
2. Les produits de substitution
3. L’Etat

L’Etat

La structure concurrentielle dépend de l’ensemble des forces qui s’exerce sur les entreprises du secteur, notamment les partenaires et les intervenants potentiels.

Ce rapport de force peut se faire à l’avantage de l’entreprise elle-même ou de ses concurrents sur le secteur. On va alors se prononcer sur l’intensité du potentiel, donc sur sa rentabilité et donc sur son attractivité.

*A. Les clients et les fournisseurs*

Les clients et les fournisseurs exercent des pressions d’autant plus fortes sur les entreprises du secteur qu’ils ont du pouvoir dans leur relation avec les entreprises.

De fait, les fournisseurs peuvent faire pression sur l’entreprise de trois manières : imposer leur prix, en négociant la qualité des produits et en négociant les délais de fournissement. Mais cela apparait dans plusieurs cas de figure :

* Lorsque l’offre du fournisseur est plus concentré par rapport aux entreprises du secteur, elles ne peuvent faire appel à d’autres fournisseurs (exemple : les fabricants asiatiques de mémoire d’ordinateur).
* Quand le secteur n’est pas un débouché vital pour les fournisseurs, globalement les ventes réalisées aux entreprises du secteur représentent une faible part du chiffre d’affaire du fournisseur, les fournisseurs négligent donc cette activité au profit d’autres.
* Quand il n’existe pas pour les entreprises du secteur de substitut performant aux produits du fournisseur, elles sont forcées de se fournir auprès des fournisseurs.
* Quand le produit du fournisseur est important dans la production des entreprises du secteur, le produit du fournisseur conditionne la production des entreprises du secteur.
* Quand les produits des fournisseurs sont très différenciés.
* Lorsque le changement de fournisseur engendre des coûts de transfert élevé.
* Quand les possibilités d’intégration avalent les fournisseurs sont importantes, lorsque les fournisseurs menacent les entreprises en créant leur propre produit.

Les clients peuvent imposer des prix bas ou en exigeant un niveau de services élevé ou une qualité élevée. Les clients peuvent faire pression dans certains cas de figures :

* Lorsque les clients sont concentrés et qu’ils achètent des quantités importantes. Exemple : Dans le secteur agroalimentaire, les clients sont les grandes surfaces, de très grosses centrales d’achat qui représentent une part du chiffre d’affaire des entreprises de l’agroalimentaire extrêmement forte.
* Lorsque le prix des produits acheté du secteur représente une part importante des coûts et achats du client. Les clients vont se renseigner pour avoir un prix le plus favorable à eux.
* Quand les produits achetés au secteur sont assez normalisés ou peut différenciés.
* Quand les coûts de transfert d’un fournisseur à l’autre sont faibles.
* Quand le produit du secteur influence peu la qualité du produit ou le service du client. Exemple : Si Leclerc ne référence pas le yaourt Danone c’est problématique pour les consommateurs mais cela ne change pas l’image de Leclerc.
* Lorsque le groupe de clients a de faibles profits : ils font pression pour augmenter leurs marges. Exemple : Les constructeurs mobiles et les équipements.

*B. Les intervenants potentiels*

Les nouveaux entrants apportent des nouveautés en matière d’innovation, d’invention et en favorisant une guerre des prix pour conquérir le marché. Ils constituent donc une menace pour les entreprises du secteur.

Cette menace va dépendre de trois choses :

* *Des barrières à l’entrée du secteur.* Ce sont tous les facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des entreprises déjà présentes sur le secteur. Ces barrières sont :

*a) Les barrières financières* peuvent être dû aux économies d’échelle (une réduction du coût unitaire des biens ou des services liés à l’augmentation d’unités produites) mais aussi à l’intensité capitalistique dans un secteur donné (le besoin de capitaux nécessaire pour entrer dans le secteur). Mais ces barrières peuvent être aussi liées aux coûts de transfert c'est-à-dire que, les entreprises du secteur sont déjà liés, c’est donc coûteux de passer à ces nouveaux entrants.

*b) Les barrières commerciales* où il y a l’accès à un réseau de distribution. Exemple : McDonald a trusté tous les endroits stratégiques pour s’implanter. Mais il y a aussi l’image de marque de l’entreprise du secteur : il y a un retard commercial pour un nouvel entrant en termes de crédibilité, d’image.

*c) Les barrières de ressource et de compétence* comme la propriété d’une technologie d’un produit c'est-à-dire un brevet ou un secret qui assure les caractéristiques d’un produit. Il devient compliquer pour ce nouvel entrant pour disposer d’une technologie innovante. Un accès à des matières premières peut être difficile si certaines firmes ont verrouillé un tel accès. Exemple : les entreprises pétrolières ou encore les entreprises qui ont été attaché à un nez, concepteur de parfum. Il en va de même pour les baisses des coûts due aux efforts d’expérience : plus on produit, plus on apprend.

*d) Les barrières liées à la réglementation.* L’Etat peut interdire l’accès à certains secteurs avec des contrôles avec des licences, ou en empêchant l’accès à certaines matières premières.

Mais les barrières ne sont pas immuables, elles peuvent être modifiées quand les conditions environnementales se modifient comme l’expiration d’un brevet. Elles peuvent être modifiables aussi.

* *De la capacité de riposte des entreprises du secteur.* Elle sera d’autant plus forte que le marché est concentré ou encore que les firmes en présence peuvent par leur réseau de distribution chercher les prix et donc bloquer l’entrée du nouvel entrant.
* *De l’attractivité du secteur.*

Les produits de substitution ont besoin d’être vu de manière large : des produits qui, pour les consommateurs, peuvent remplir les mêmes fonctions que le produit du secteur bien que provenant de technologie différente. Ces produits peuvent être une menace si le rapport performance-prix des substituts par rapport aux produits du secteur est plus favorable.

L’intensité de la concurrence : on va parler de concurrence polie lorsque les entreprises ne font qu’adopter une politique de différenciation, mais quand la rivalité est plus importante avec des batailles sur les prix (exemple : l’automobile) ou encore des campagnes publicitaires. Cette rivalité va être d’autant plus intense dans un secteur où les entreprises sont nombreuses ou encore moins nombreuses mais équilibrées (exemple : l’agroalimentaire) mais aussi quant à la maturité du secteur et quant aux obstacles à la sortie de ce secteur (l’ensemble des facteurs économiques, stratégiques et affectifs qui maintiennent des firmes dans un secteur d’activité même lorsqu’elles obtiennent des rendements sur investissement faibles voire négatifs : des coûts fixes élevés, des interrelations fortes avec d’autres secteurs d’activité, des restrictions gouvernementales).

Le rôle de l’Etat peut intervenir à plusieurs niveaux : il peut être client ou fournisseur d’un secteur. Fournisseur d’espace pour les stations de ski, client de fournisseur d’ordinateur. Il intervient par des politiques en matière de sécurité, d’environnement mais aussi par sa politique sociale : taxes, subventions. Il favorise ou entrave le développement de certains secteurs.

En conclusion, ce modèle de Porter permet d’analyser les rapports de force entre les acteurs d’un secteur ainsi que l’évolution probable de ces rapports dans l’optique d’évaluer l’attractivité du secteur. Il va nous permettre aussi d’identifier les opportunités et les menaces sur ce secteur : la matrice Swot, et cela afin de repérer les facteurs clés de succès du secteur (ce qu’il faut maitriser pour réussir sur le secteur).

Contenu des facteurs clés de succès identifiés, l’entreprise dispose-t-elle des ressources et des compétences pour réussir dans ce secteur ? Pourquoi faire une analyse interne ? Quels sont les outils à disposition ? Dans le modèle Swot, on sera dans une optique d’identifier les forces et faiblesses de l’entreprise pour évaluer la place de l’entreprise sur les différents marchés. Ce positionnement s’apprécie relativement aux concurrents dans le but de repérer si l’entreprise dispose d’un avantage concurrentiel. L’autre outil c’est la chaine de valeur.

On a donc trois outils pour réaliser le diagnostic interne :

1. **L’audit interne** ou le diagnostic par les ressources et les compétences de l’organisation. Dans la notion d’audit, on suppose l’audit des ressources et l’analyse des compétences. Les ressources sont des ressources financières, humaines, matérielles, c'est-à-dire des ressources tangibles, mais aussi, des ressources intellectuelles donc intangibles comme les brevets ou encore une marque, celles-ci se manifestent lors d’une cession d’entreprise, si on va être capable de payer un supplément de prix lié à ces ressources intangibles. Une compétence est une activité ou processus au travers desquelles une organisation va déployer ses ressources : une entreprise peut avoir les meilleurs équipements du marché si elle n’a pas les moyens de déployer ces équipements, cela pose problème. L’objectif de l’audit interne c’est d’évaluer dans quelle mesure l’entreprise dispose des ressources et des compétences pour améliorer ses points forts et ses points faibles face aux facteurs clés de succès du secteur sur lequel elle est présente et face à l’évolution de ces facteurs. Le principe de l’audit est de passer en revue l’ensemble des fonctions de l’entreprise, d’identifier les caractéristiques des ressources de l’entreprise et de qualifier ces ressources. En général, on distingue trois types de ressources : disponibles, nécessaires (n’importe quel acteur doit les posséder pour se maintenir sur un secteur donné) et uniques (elles sous-entendent un avantage concurrentiel). On compare ensuite les forces et faiblesses internes aux concurrents et au profil stratégique idéal nécessité par les conditions d’environnement. On raisonne en terme en termes relatifs quand on se compare en termes relatifs quand on se compare aux concurrents mais de manière plus absolue quand on se compare à ce profil idéal.

Les compétences peuvent être aussi un savoir-faire que l’entreprise possède et sait utiliser dans plusieurs processus. En général, on trouve une distinction entre compétence élémentaire et compétence fondamentale. C’est Hamel et Prahalad qui théorisent cela. Par exemple, un fournisseur de la grande distribution peut avoir un avantage concurrentiel qu’il peut tirer d’une ressource unique qui est par exemple une marque qu’il a et qui est plébiscitée par les consommateurs. L’avantage concurrentiel peut être titré d’une compétence fondamentale que l’entreprise a sue développé comme une relation étroite avec les distributeurs. Pour Hamel et Prahalad, les compétences fondamentales proviennent de l’intégration de multiples technologies et de la coordination de différents talents de production. Ces compétences ont pour caractéristiques d’être créatrices de valeur pour le client, distinctive et difficile à imiter pour les concurrents, et, elles sont utilisables dans différentes activités et secteurs industriels. Une compétence fondamentale n’est pas un facteur clé de succès mais une activité qui permet de maitriser un facteur clé de succès. Elle est souvent cachée dans les activités opérationnelles de l’entreprise. Elle est donc difficile à identifier et à imiter par les concurrents car imbriquer dans les routines de l’organisation. La durée de vie d’une compétence est réduite parce que des facteurs exogènes sont venus remettre en cause ces compétences, les avantages concurrentiels qu’elle permet de développer sont donc provisoires.

1. **La chaîne de valeur.** Selon Porter, toute entreprise peut s’appréhender comme un ensemble d’activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir un produit. La chaine de valeur c’est l’ensemble des tâches d’une entreprise, de la génération d’idées à la distribution et l’après-vente du produit. L’objectif est de repérer, comprendre comment la valeur est créée tout au long de cette filière d’activité. Et c’est ainsi que l’on peut repérer les sources d’avantages concurrentiels. Encore une fois, Porter affirme qu’il y a deux options possibles pour les repérer : soit la recherche d’optimisation des fonctions élémentaires de l’entreprise, soit la recherche dans la coordination des activités entre elles.

*Cas pratique* (entreprise Zara). Les avantages concurrentiels de Zara sont les suivants : le fait que le modèle économique de Zara repose sur une production centralisée autour du siège à la Corogne ; la forte intégration verticale en passant par le marketing et la logistique donc il y a un contrôle de l’ensemble des activités élémentaires de la chaine de valeurs ainsi on maitrise les coûts et on est capable d’être réactif et flexible concernant les modèles proposés (il y a 15 jours entre la création d’une gamme et la mise en rayon). On a aussi la qualité des produits car on a des réseaux de sous-traitants locaux donc cela garantit la qualité des produits et garantit aussi l’aspect stylisme.

*La chaine de valeur – Porter (1987)*

Infrastructure de la firme

GRH (Gestion des ressources humaines)

Activités de soutien

Marge

Achat et approvisionnement

R&D (Recherche et développement)

Logistique

Production

Commercialisation Vente

Service

SAV

Activités élémentaires

1. **La position concurrentielle d’une entreprise.** Les critères classiques sont le chiffre d’affaire, les bénéficies et les marges. Mais ces indicateurs ne sont pas suffisamment précis c'est-à-dire qu’ils ne permettent pas d’identifier exactement où se trouve les forces et les faiblesses d’une entreprise par rapport aux caractéristiques de l’environnement. Il faut donc évaluer la position concurrentielle de l’entreprise aux regards des facteurs clés de succès identifiés. Globalement, on trouve cinq catégories de facteurs clés de succès : celles liées à la position de l’entreprise sur le marché, celles liées aux coûts (fabrication, commercialisation, etc), celles liées à la notoriété, celles liées à la maitrise technologique et celles liées aux facteurs financiers. La position concurrentielle nécessite une base de référence pour pratiquer cette évaluation. Dans l’absolu, on va considérer l’entreprise par rapport à une base qui serait idéale sur le secteur d’activité et en relatif, on va la considérer par rapport aux concurrents. Les étapes de l’évaluation de la position concurrentielle de l’entreprise sont les suivantes :
2. *On identifie les facteurs clés de succès* et *on identifie le profil idéal* pour réussir sur ce secteur.
3. *On évalue la position de l’entreprise* par rapport à ce profil idéal.
4. *On évalue la position des concurrents* par rapport à ce profil idéal.
5. *On déduit la position concurrentielle relative de l’entreprise* en comparant la position de l’entreprise à celle de ses concurrents. Concrètement cela peut prendre la forme d’un tableau, d’une évaluation quantitative plus poussée avec des échelles de mesure.

Ces trois approches sont complémentaires. De plus, l’objectif ultime de ces trois outils est d’évaluer l’avantage concurrentiel de l’entreprise. Un avantage concurrentiel correspond à une meilleure maitrise, de la part de l’entreprise, du facteur clé de succès par rapport aux autres concurrents.

On évalue la position concurrentielle de l’entreprise sur les facteurs clés de succès du secteur. On identifie quel facteur clé de succès, elle maitrise mieux que les autres. Ensuite, on peut se servir de l’audit interne ou de la chaine de valeur de Porter pour analyser d’où provient cette meilleure maitrise du facteur clé de succès c'est-à-dire l’avantage concurrentiel. Par exemple, sur le secteur de la microinformatique, on imagine qu’un des facteurs clés de succès sur ce secteur est de pouvoir maitriser les coûts. DELL maitrise-il mieux ses coûts que ses concurrents ? DELL repose sur le fait de pouvoir personnaliser son ordinateur et l’entreprise produit au moment de la commande (« built to order »), cela signifie que l’entreprise a zéro stock. L’avantage concurrentiel de DELL se situe dans les liaisons entre la production et la commande.

Pour avoir le statut d’avantage concurrentiel, l’avantage identifié doit avoir trois caractéristiques :

1. **Décisif** (doit permettre de distancer les concurrents rapidement).
2. **Durable** (ne doit pas être remise en cause par le marché à moyen terme).
3. **Défendable** (ne doit pas être aisément imité par la concurrence en se fondant sur une compétence unique de l’entreprise). Par exemple, les avantages concurrentiels d’Amazon sont les suivants : la maitrise de la technologie, la capacité à nouer des partenariats et la meilleure réponse aux besoins des consommateurs par une personnalisation des sites par exemple.

En conclusion, à travers l’analyse Swot, on peut déterminer si l’entreprise dispose des compétences et des ressources nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement ou si elle doit chercher à acquérir de nouvelles ressources si elle veut se maintenir sur le marché.