

**HECM**

**LICENCE 3**

**MARKETING STRATEGIQUE**

**ENSEIGNANT**

**Dr ADOUNSA Bernardin**

Marketing/management  
et fiscalité des entreprises

**Tél 01 97 88 00 25**

ANNEE : .....

## INTRODUCTION

L'évolution des marchés est fortement touchée par les troubles économiques, politiques et technologiques que connaît le monde depuis quelques années. Pour les entreprises, cette mutation qui s'accélère, conduit à la nécessité absolue de mettre en place un système de gestion plus souple et attentif. La stratégie de marketing permet à l'entreprise d'anticiper l'avenir, pour se préparer aux évolutions de manière plus efficace. Le marketing intervient de plus en plus dans les grandes décisions stratégiques, car il exhorte à l'adaptation permanente aux environnements quels qu'ils soient et indique des options vitales que doivent choisir les entreprises.

L'objectif de ce cours est de faire prendre conscience aux étudiants, de l'importance de la stratégie marketing pour le développement économique de l'entreprise, de réaliser une analyse diagnostique de l'entreprise en utilisant tous les outils nécessaires, d'élaborer les différentes stratégies possibles pour une situation donnée, et discerner les priorités. Utiliser et manipuler les éléments du marketing-mix, au service des objectifs et de la stratégie d'entreprise.

### **I- QUELQUES CONCEPTS : MARCHE, MARCHE ACTUEL, MARCHE POTENTIEL, POLITIQUE, PLAN, STRATEGIE ET TACTIQUE.**

- Le marché de l'entreprise est l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir ;
- Le marché actuel de l'entreprise correspond à la part de marché de l'entreprise c'est-à-dire l'ensemble des demandes qui lui sont adressées actuellement ;
- Le marché potentiel est l'ensemble des clients qu'une entreprise peut conquérir à partir du marché des concurrents et des non consommateurs relatifs ;
- Une politique est l'ensemble des décisions et règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs généraux (ex : « politique de l'emploi » ; « politique de formation » etc.) ;
- Un plan est une traduction opérationnelle d'une stratégie. Il consiste en une liste d'actions précises, assorties de leurs dates, de leurs coûts, de la description des moyens matériels, humains et financiers qu'elles exigent et souvent aussi de la désignation de leurs responsables.
- Une stratégie est un ensemble de moyens d'actions utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires. C'est également une réflexion globale sur le devenir de l'entreprise à long terme et un choix de ses axes principaux de développement, en vue desquels elle coordonnera l'ensemble de ses forces.

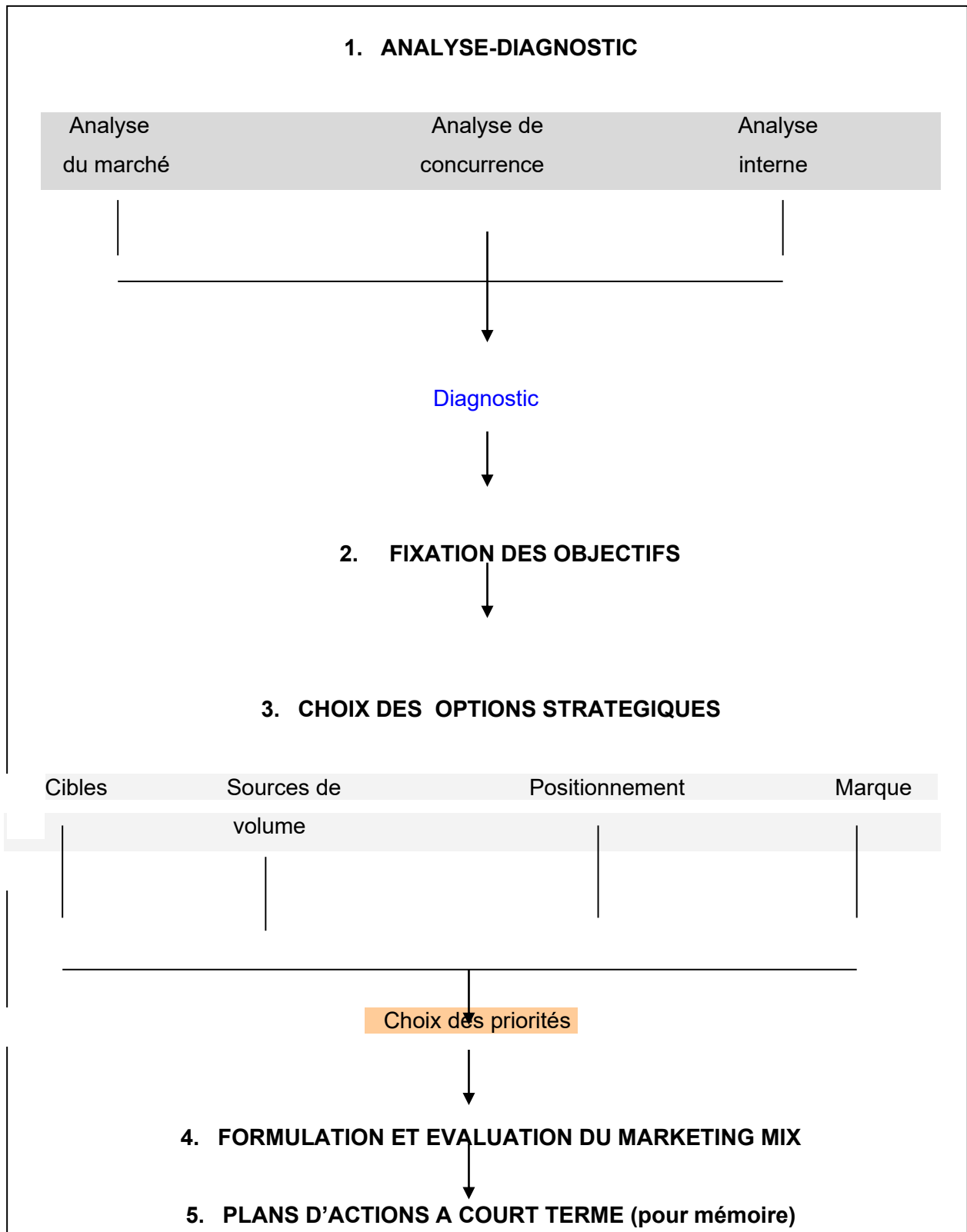
- Une tactique est le détail des moyens stratégiques retenus. C'est une traduction opérationnelle d'une stratégie.

La stratégie est souvent opposée à la tactique : on peut comparer ainsi ces deux termes.

<b><i>Tactique</i></b>	<b><i>Stratégie</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Action à CT</li><li>- Concerne souvent un secteur, une division ou une fonction de l'entreprise</li><li>- Réflexion à un niveau d'encadrement moyen : un secteur, une fonction ou un service</li><li>- Les contraintes externes et internes sont immuables ou faiblement modifiables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développement à M&amp;LT (2 à 5 ans)</li><li>- Prise en compte global de l'organisation ou de l'entreprise ;</li><li>- Réflexion au niveau le plus élevé de l'entreprise : la direction générale</li><li>- Les contraintes internes et externes peuvent être modifiées.</li></ul>

## II- PRINCIPALES ETAPES D'ELABORATION DE LA STRATEGIE DE MARKETING

La démarche suivie pour élaboration d'une stratégie de marketing se décompose en 5 étapes principales schématisées comme suit:



## SCHEMA D'ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE MARKETING

**Commentaire** : Dans l'élaboration d'une stratégie de marketing, la première étape consiste en une analyse-diagnostic de l'environnement du marché, des clients et de la concurrence d'une part et de l'entreprise elle-même d'autre part. La deuxième étape consiste à formuler de façon très précise, les objectifs assignés à la stratégie. La troisième étape permet de définir les options stratégiques fondamentales, à savoir, les cibles, le positionnement, les sources de volume, la politique de la marque ainsi que le choix des priorités. La quatrième étape consiste à formuler et à évaluer, à partir des options stratégiques retenues, un marketing-mix précis. La cinquième étape, enfin, consiste à évaluer et valider les plans d'actions proposés (cette dernière étape ne fait pas l'objet de ce cours).

### **III- ANALYSE-DIAGNOSTIC**

Le parfait stratège appuiera ses plans sur une analyse externe et interne soyeuse de l'entreprise ou de l'organisation.

#### **1. L'analyse externe : analyse de l'environnement de l'entreprise**

L'environnement est constitué de tout ce qui est extérieur à l'entreprise. Il doit être analysé afin de repérer les grandes tendances susceptibles d'exercer une influence sur le développement et la pérennité de l'entreprise. Les mutations de l'environnement peuvent constituer des menaces ou contraintes qui gênent ou empêchent le développement ; mais aussi les opportunités qui facilitent le développement.

Notons que l'environnement externe est souvent divisé en deux par certains auteurs (FAHEY, 1997) :

- Micro-environnement
- Macro-environnement.

#### **- Le macro-environnement**

Le Macro-environnement est constitué du monde extérieur à l'entreprise en dehors du secteur d'activité. La prise en compte de ce macro-environnement étant très importante dans l'analyse stratégique, FAHEY (1997) présente plusieurs étapes analytiques essentielles :

- Contrôler les tendances pour déterminer l'évolution
- Prévoir l'orientation future des changements de l'environnement
- Evaluer les changements de l'environnement actuel et futur.

On distingue entre autres :

#### **a. Environnement économique**

L'environnement économique est composé par l'ensemble des conditions économiques auxquelles sont confrontés tous les secteurs d'activités. Ces conditions économiques (macro

et micro) déterminent la stratégie de l'entreprise (recentrage, croissance). Pour l'analyse de cet environnement, les paramètres tels que l'évolution mondiale de l'économie, les relations avec les partenaires commerciaux (clients, fournisseurs, banques, sous-traitants) sont déterminants.

### **b. Environnement sociologique**

Il prend en compte les facteurs démographiques, les styles de vie et les valeurs sociales. La connaissance de ces données est indispensable surtout pour une entreprise qui s'internationalise et exerce des activités dans des pays de cultures différentes.

### **c. Environnement politique**

Il intègre tous les processus électoraux et les institutions administratives, réglementaires et judiciaires. Aucun secteur n'échappe aux conséquences des changements qui se produisent dans l'environnement juridique et politique. Ce système peut influencer les choix stratégiques de l'entreprise notamment dans les décisions d'investissement.

### **d. Environnement technologique**

Il est lié au niveau et à l'orientation des progrès ou des avancées technologiques ayant lieu dans une société, y compris en matière de nouveaux produits, nouveaux procédés ou nouveaux matériaux, en matière de niveau général d'activités scientifiques et de progrès sur le plan de la science fondamentale (V.K NARAYANAN 1997). Face aux mutations technologiques, il y a l'attitude passive qui consiste à surveiller l'évolution pour s'y adapter rapidement, et l'attitude active en prenant le devant avec une stratégie d'innovation.

#### **- Le micro-environnement**

Le Micro-environnement est constitué de toutes les données concernant les clients, les concurrents, les circuits de distribution et les fournisseurs. Il s'agit donc de l'environnement immédiat de l'entreprise.

- Les clientèles actuelles et potentielles : on analyse l'évolution du marché en termes quantitatifs (structure, taille des segments de clientèle, vente des différents types de produit présents sur le marché), mais aussi qualitatifs (les tendances générales des besoins et des attentes des consommateurs et leur niveau de satisfaction vis-à-vis des produits existants). Par exemple, si on commercialise des appareils téléphoniques, on étudiera l'évolution des attentes des consommateurs afin d'identifier les besoins insuffisamment satisfaits par les appareils existants.
- Le marché : On analysera le marché sous les principaux aspects suivants :
  - le volume des ventes réparti au besoin par type de produits
  - la segmentation « produits » sur le marché
  - les tendances d'évolution du marché global et de ses principaux segments

- les tendances d'évolution des prix
- le cycle de vie de la catégorie des produits, etc ;
- Les intermédiaires : on étudie également les distributeurs, intermédiaires entre l'entreprise et ses clients finaux. Il s'agit de comprendre leurs motivations et leurs freins à l'achat et, à la vente de la catégorie de produits, d'identifier leurs difficultés et leurs contraintes pour en tenir compte. Tout comme pour les clients, on identifiera leur évolution qualitative et quantitative
- La concurrence : est concurrent d'un produit tout autre produit que le client peut lui substituer en totalité ou en partie. Ex : la consommation de Pepsi- cola peut être remplacée par celle de coca-cola ou d'une marque de distributeur de Pepsi, mais aussi par des produits très différents comme les jus e fruits, l'eau minérale ou même l'eau de robinet. L'espace concurrentiel d'un produit ou d'une marque s'analyse en trois niveaux : la concurrence générique (eau de robinet pour étancher la soif, eau minérale sur la table de repas, vin) ; la concurrence inter segments (boissons aux fruits gazeuses et non gazeuses, bières non alcoolisées) ; la concurrence inter produits (Coca-cola, marques de distributeurs de pepsi).
- On identifie ainsi les forces et les faiblesses de ces principaux concurrents : niveau de performance (ventes, part de marché, rentabilité), image auprès des clients et de la distribution, politique générale, moyens financiers et politique de marketing, sous tous les aspects du mix. On prend ici en compte tous les éléments susceptibles d'influencer les performances du produit concurrent sur le marché. On examinera également la politique de ressources humaines adoptée et les efforts de formation du personnel en contact avec le client.

**Remarque :**

L'environnement de l'entreprise apparaît comme un facteur clé pour la mise en œuvre des stratégies ; mais les stratégies doivent être assez souples pour s'adapter aux changements environnementaux tant les fluctuations sont fréquentes et imprévisibles.

Aucun plan ne résiste ne serait-ce qu'au premier contact avec les réalités du marché. Ainsi pour l'auteur, l'entreprise qui saura le mieux s'adapter aux changements de l'environnement sortira gagnante.

La stratégie tournée vers le futur se base sur les connaissances du passé et du présent. Elle se trouve dans un conflit entre les demandes du présent et les exigences du futur pour trois raisons :

➤ Il y a des fortes chances que l'environnement futur soit différent de celui de la conception de la stratégie. En effet, les évolutions politiques, réglementaires, sociales et

économiques conditionnent le secteur d'activité. Ainsi, les différents produits sur le marché évoluent en fonction du changement souvent inattendu des concurrents etc.

➤ La réussite est souvent conditionnée par un changement radical de l'entreprise. Les structures organisationnelles, les systèmes et les processus de décision du passé se trouvent dépassés et doivent être revus ; et les points de vue traditionnels incompatibles avec le nouvel environnement.

➤ S'adapter au changement et le conduire représente un facteur extrêmement lourd pour les dirigeants.

L'entreprise doit avoir une structure suffisamment simple, flexible lui permettant de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement dans lequel elle évolue, le changement de l'environnement étant à la base de toute gestion stratégique.

ROGERS (1998) soutient que toute stratégie doit avoir une ligne d'action modifiable c'est-à-dire que tout plan doit avoir des ramifications. C'est l'une des solutions qui permettra à l'entreprise d'effectuer sans surprise les changements possibles qui peuvent intervenir dans l'environnement. Dans une guerre commerciale, le pire des catastrophes selon lui est la défaite, ensuite vient le fait d'être pris par surprise.

Les changements intervenus dans le monde des entreprises ces dernières années, les NTIC, la mondialisation, le changement des régimes politiques, la vague de privatisation, la déréglementation de certains secteurs, rappellent encore si besoin est la nécessité d'une flexibilité des entreprises africaines pour s'adapter à l'évolution rapide de l'environnement africain.

A l'issue de cette analyse externe, on a une vision générale du marché et de l'environnement concurrentiel. On reconnaît les opportunités et les menaces, ainsi que les atouts et les faiblesses des concurrents. On peut également s'interroger sur les facteurs clés de succès dans sa catégorie de produits, de même que sur les axes de différenciation par rapport à ses concurrents.

## **2. L'analyse interne : analyse des ressources de l'entreprise**

Parallèlement à l'analyse externe, on analyse les ressources de l'entreprise.

L'analyse porte sur les ressources financières, les ressources humaines et les ressources et compétences techniques qui elles-mêmes dépendent des actifs physiques et des actifs intangibles.

Les ressources financières d'une entreprise déterminent directement sa capacité à croître et à se développer.

Les compétences techniques et les ressources humaines déterminent la capacité d'une entreprise à créer de la valeur.

L'analyse interne débouche sur l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise.

Elle porte sur :



- les ressources financières (analyse du bilan comptable et financier, compte de résultat, compétitivité des ressources, contrainte de solvabilité...),
- les ressources commerciales (fidélité de la clientèle, cohérence du Marketing...),
- les ressources techniques (qualité de la gestion de la qualité de la recherche), les ressources techniques d'approvisionnement (gestion des achats, exemple : la méthode des 20/80),
- les ressources humaines (nombre et compétence du personnel par rapport à la taille de l'entreprise, comportement du personnel, système d'info utilisé, système de pouvoir utilisé),
- le système de management (mode entrepreneurial dominé par la croissance des paris face à l'incertitude, mode adaptatif caractérisée par le tâtonnement absence de but, attitude réactive face aux plans mode de planification caractérisé par l'analyse stratégique systématique, formulation de plan contenant les décisions de l'entreprise.

Il faut ensuite confronter l'analyse interne avec l'analyse externe pour identifier les éléments clés de la situation du produit sur son marché et répondre à deux questions essentielles :

- ◆ Dans les trois années à venir, les forces du produit lui permettront-elles de profiter des opportunités offertes par le marché et de faire face aux menaces prévisibles à moyen terme ?
- ◆ Les faiblesses actuelles du produit vont-elles s'accroître ou se résorber.

On pourra alors établir un pronostic de la situation du produit à moyen terme si l'entreprise maintient sa politique de marketing prévue dans les conditions de marché prévisibles à partir de l'analyse actuelle.

### **3. Recensement et identification des domaines d'activités stratégiques (DAS)**

Toute entreprise choisit son domaine d'activité en fonction de l'intérêt qu'il présente. Le domaine d'activité stratégique (DAS) est le de marché servi à l'aide de la fonction remplie par la technologie utilisée et la clientèle visée (VERNETTE, 1998). Le manager fractionne son marché global en différents DAS et formule pour chacune stratégie différente

Par exemple les fabricants d'horloge peuvent considérer que donner l'heure correspond à 3 fonctions : informer, contrôler et décorer ; deux technologies d'affichage si disponible : aiguille ou chiffre ; trois groupes de clientèle sont visés : administrations, entreprises et grand public.

Plusieurs DAS et différents apparaissent en formant les combinaisons suivantes :

- DAS N°1 : horloge décorative (décorer, aiguille, grand public)
- DAS N°2 : horloge extérieure (informer, chiffre, l'administration)
- DAS N°3 : pointeuse (contrôle, chiffre, entreprise)
- L'intérêt est souvent apprécié par l'attrait du marché et par la compétitivité de l'entreprise. Beaucoup de grandes entreprises exercent leur activité dans différents domaines d'activité ou métiers.

Un domaine d'activité stratégique doit pouvoir être identifié et recensé à partir de 3 critères clés :

- La fonction : besoin que l'entreprise cherche à satisfaire
- La technologie qu'elle met en œuvre pour élaborer le produit répond aux besoins et au type de clients définis
- La catégorie de clients à laquelle elle s'adresse.

#### **4. Analyse de portefeuille du DAS**

Le portefeuille d'activités est l'ensemble des DAS sur lesquels une entreprise est présente. Une fois le recensement des DAS effectué, l'entreprise doit faire une évaluation précise pour déterminer l'intérêt stratégique (répondent-ils aux buts généraux).

On peut évaluer les DAS avec plusieurs outils :

- La méthode de BOSTON Consulting Group (BCG)
- La méthode de MAC KINSEY
- La méthode d'Arthur DOO LITTLE (ADL)
- La méthode de MICHAEL PORTER

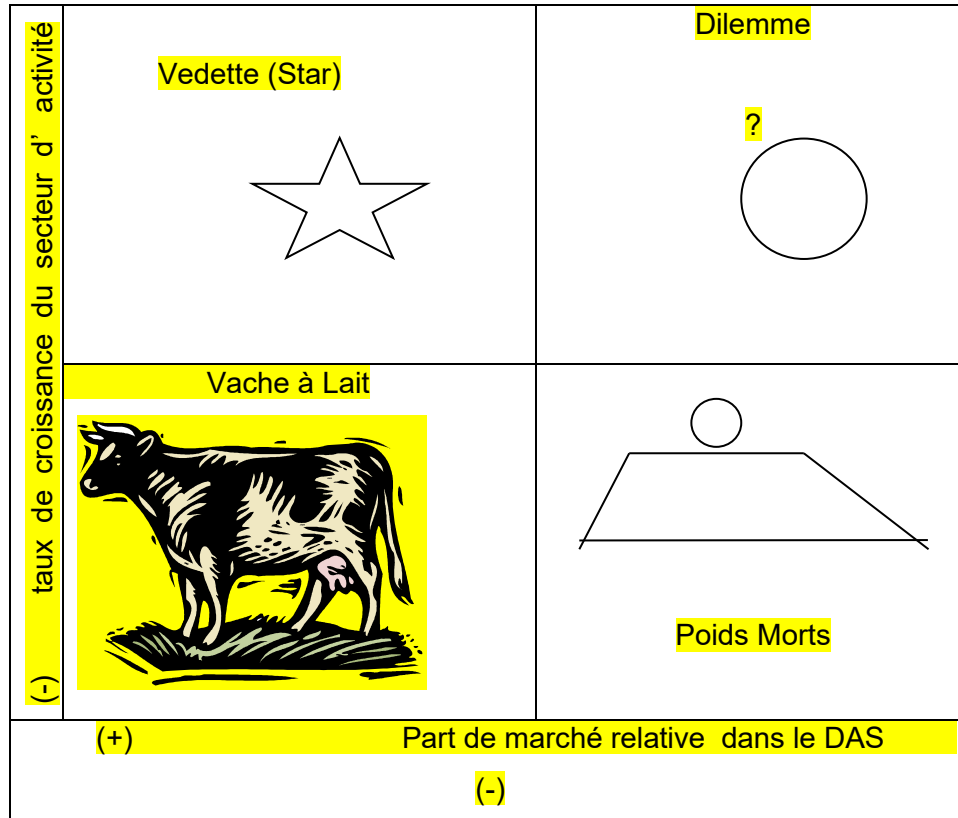
##### **A- Le modèle BCG**

Cette méthode permet de bâtir une grille de positionnement des différents domaines d'activité de l'entreprise. Cette grille en forme de diagramme est établie de la manière suivante :

- Sur l'axe des abscisses, on positionne la part de marché relative détenue par l'entreprise dans le domaine d'activité stratégique étudiée.
- Sur l'axe des ordonnées, on positionne le taux de croissance du marché correspondant au DAS analysé.

Chaque domaine d'activité de l'entreprise est alors posé sur le diagramme appelée matrice BCG.

Le modèle BCG classe les produits en quatre grandes catégories à partir du croisement des deux paramètres ci-dessus énumérés c'est-à-dire le Cash Flow que génèrent les produits et leur part de marché relative.



Le taux de croissance moyenne peut être obtenu de différentes façons par les entreprises :

- Fixer un taux forfaitaire de 10% ou de 5%
- Considérer le taux de croissance du PIB

### 1- Caractéristique des différentes catégories

#### a- les produits stars ou vedettes

Ils sont caractérisés par une forte croissance avec une part de marché relative important. Ils nécessitent beaucoup de moyens financiers pour soutenir leur croissance qu'ils s'autofinancent.

#### b- les produits vaches à lait

Ils sont caractérisés par une forte part de marché relative sur un secteur à faible croissance. L'activité génère un surplus de liquidité en raison de l'attractivité moyenne du marché où l'entreprise se positionne. Ces produits contribuent peu à la croissance. Et les liquidités obtenues permettent à l'entreprise de financer d'autres activités fragiles notamment les dilemmes.

#### c- Les produits dilemmes

Ils ont une part de marché faible sur un marché à forte croissance. Ils nécessitent beaucoup de financement pour maintenir leur position et davantage l'améliorer

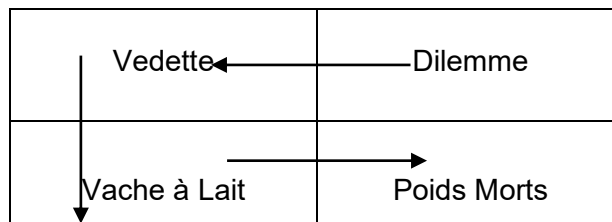
#### d- Les produits poids morts

Ils sont caractérisés par une faible croissance du marché et un faible part de marché relatif. Ils survivent difficilement et ne contribuent pas à financer d'autres activités (ne contribuent ni à la croissance ni au profit)

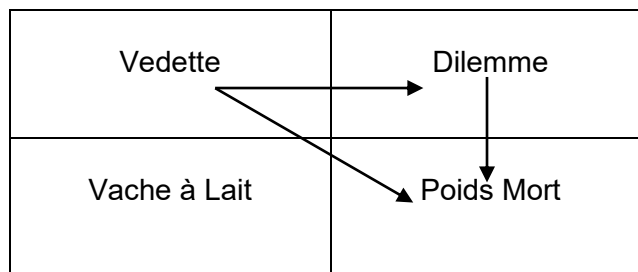
## 2- Les décisions stratégiques liées au modèle BCG

La matrice BCG permet de présenter un diagramme de l'état de santé de l'entreprise de scénario de réussite consiste également à faire d'un dilemme une vedette qui au ralentissement de la croissance peut devenir une vache à lait et financer d'autres

Scénario de réussite



Scénario d'échec



L'entreprise peut envisager diverses décisions en fonction des catégories de produits :

- Stratégie de développement des parts de marché : elle consiste à développer les parts de marché des produits dilemmes afin de les transformer en vedette en s'assurant des disponibilités financières pour le réaliser (pub, promotion de vente.....).
- Stratégie de maintien : il s'agit de protéger les vaches à lait et aussi les produits vedettes en maintenant leur part de marché (position de leader sur le marché)
- Stratégie d'exploitation : appelée stratégie de mission, elle consiste à tirer le maximum de profit à court terme en attendant la disparition des produits vaches à lait affaiblis ou sans avenir, les poids morts ou même des vedettes menacées. Les réductions de coût de production des services au consommateur, des budgets publicitaires et autres sont souvent préconisées.
- Stratégie d'abandon : les dilemmes et les poids morts sans avenir sont cédés et sortent du patrimoine.

## B- La méthode de MAC KINSEY

La grille d'analyse du cabinet Mac Kinsey met en relation deux variables : la « valeur de l'activité » et la « position concurrentielle ». Conformément à l'adage selon lequel il vaut mieux être riche et bien portant que pauvre et malade, l'entreprise devra privilégier les activités qui offrent une grande valeur pour l'entreprise, et qui occupent une position forte dans le « secteur ». Il s'agit en fait d'une analyse **Atouts-Attraits**.

<b>Position concurrentielle</b>	<b>Elevé</b>	Sélectivité	Croissance	Investissement et
	<b>Moyenne</b>	Récolter/partir	Sélectivité	Croissance
	<b>Faible</b>	Récolter/partir	Récolter/partir	Sélectivité
		<b>Faible</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Elevé</b>
	Attractivité du secteur			

Ainsi :

- Sur l'axe des abscisses, on positionne les attraits de l'entreprise pour le DAS. Ces attraits peuvent être faibles, moyens ou élevés (part de marché)
- Sur l'axe des ordonnées, on positionne la position concurrentielle du domaine d'activité stratégique. Cette position peut être faible, moyen ou élevé

L'entreprise devrait choisir la stratégie appropriée parmi les 3 stratégies élémentaires ABC suivantes.

Les différentes stratégies se présentent comme suit :

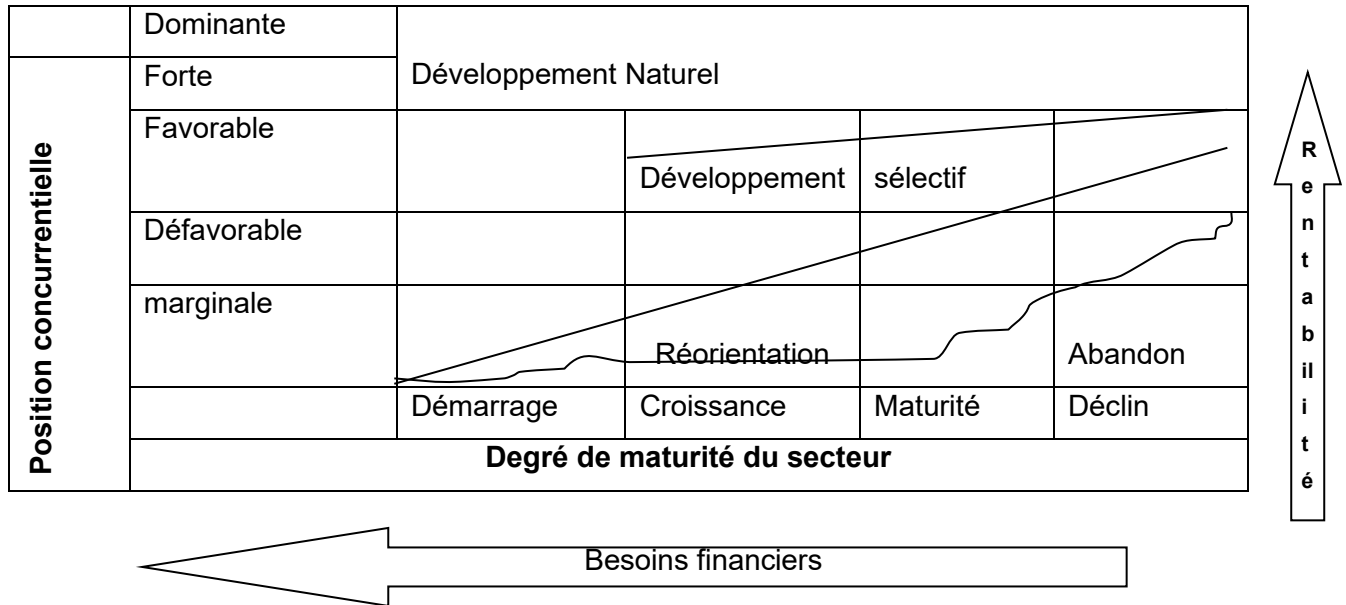
- **Stratégie A : investissement**  
Elle consiste à augmenter l'offre de produits, la part de marché ; augmenter les efforts de production, augmenter les efforts de recherche de l'entreprise, baisse ses prix....
- **Stratégie B : sélection**  
Il faut axer les efforts sur les segments à fort potentiel de vente, limiter sa prise de risque, augmenter sa marge globale
- **Stratégie C : moisson**  
Elle consiste à éviter tout risque inutile en éliminant les produits à faible marge globale, en augmentant ses prix et en allégeant les charges de structure.

### **C- La méthode ADL**

Elle préconise un positionnement des différentes activités à partir d'une grille d'analyse utilisant les variables suivantes :

- Sur l'axe verticale, un repère la positionne concurrentielle du segment. Cette position concurrentielle peut être définie comme :
  - **Dominante** : l'entreprise contrôle totalement ses concurrents quelque soient les stratégies
  - **Forte** : l'entreprise peut mener sa politique sans danger à terme
  - **Favorable** : l'entreprise a de bonnes chances de pouvoir maintenir sa position
  - **Défendable** : l'entreprise a des chances moyennes de pouvoir maintenir sa position à long terme

- Marginale : l'entreprise présente des faiblesses majeures affaiblissant ses chances de survie à terme
- Sur l'axe horizontal, on évalue le degré de maturité du segment auquel il est parvenu. Il peut être en place de démarrage, de croissance, de maturité ou de vieillissement.



Quatre prescriptions stratégiques peuvent découler du diagnostic qu'autorise cette matrice :

- Le développement naturel pour la position concurrentielle forte avec un secteur en croissance ou à la maturité;
- Le développement sélectif qui implique de privilégier l'activité à position concurrentielle favorable ;
- La réorientation des activités en prenant en prenant appui sur les compétences du métier de base ;
- L'abandon pour les activités à position concurrentielle défavorable ou marginale dans des secteurs en maturité ou surtout en déclin.

### D- L'analyse de Michaël PORTER

L'approche de PORTER (1999) repose sur une analyse élargie de la concurrence à laquelle est confrontée une entreprise et identifie cinq forces qui déterminent l'équilibre concurrentiel d'un domaine d'activité : la menace d'entrée de nouveaux concurrents, la pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la pression des produits de substitution, la rivalité entre les concurrents existants.

L'entreprise doit mesurer le poids respectif de chacune de ces forces variables d'un secteur à l'autre et susceptibles de changer à mesure que le secteur évolue. La combinaison de ces cinq forces détermine la rentabilité globale du secteur. Si les forces s'équilibrent de façon

harmonieuse, de nombreuses entreprises présentent une rentabilité intéressante ; dans le cas inverse, seules quelques entreprises s'en sortiront honorablement.

### **E- Modèle de cycle de vie**

Ce modèle peut être utilisé pour une analyse stratégique du portefeuille de produits d'une entreprise : on répartira les produits de cette entreprise en 4 catégories suivant la phase du cycle de vie dans laquelle ils se trouvent. La règle empirique est qu'une entreprise doit chercher à équilibrer son portefeuille de produits entre les 3 premières catégories, chacune ayant une fonction :

- La première est porteuse d'avenir et garante de développement futur (lancement)
- La seconde génère le plus de profit et assure la rentabilité de l'entreprise (croissance)
- La troisième génère des liquidités qui permettront de financer les nouveaux produits (Maturité)
- Quant aux produits de la 4ème phase (déclin) il convient d'assurer une retraite en bon ordre en supprimant tout investissement (notamment publicitaire ou promotionnel)

	I Lancement	II Croissance	III Maturité	IV Déclin
Tendance du CA	Croissance Faible	Croissance Forte	Croissance faible ou nulle	Décroissance
Profit	Négatif	Maximum	Moyen tend vers zéro	Négatif
Liquidités	Besoin	Equilibre	Surplus	Equilibre
Endettement	Fort	Moyen	Nul	Nul
Stratégies possibles	Expansion	Expansion et Segment	Domination Maintenir Segmentation	Désegmentation Liquidation
Communication	Forte Faire essai Texter- Développer le marché	Forte Occuper le terrain bâtir l'image	En baisse Défensive Promotion	Nulle

### **Caractéristiques des phases du cycle de vie du produit**

## **5- la synthèse SWOT**

Ce diagnostic se fait souvent sous forme de deux tableaux récapitulatifs, l'un consacré aux forces et faiblesses de l'entreprise, et l'autre aux opportunités et menaces qui ont été identifiées au cours de l'analyse de marché et de la concurrence. L'ensemble constitué par ces deux tableaux est désigné par le terme de synthèse « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Treaths).

Un bon diagnostic SWOT doit être à la fois la dernière étape de l'analyse et ma première étape des recommandations. Les objectifs et la stratégie défendue par la suite doivent logiquement découler du SWOT. En d'autres termes, l'entreprise doit s'appuyer sur forces et /ou chercher à combler ses faiblesses, pour saisir les opportunités de marché et faire face aux menaces.

Au terme de l'analyse SWOT, on doit voir clairement quels sont les enjeux et problèmes stratégiques à traiter.

## **IV- QUELQUES PRINCIPES DE STRATEGIE**

Les principes suivants, qui découlent l'un de l'autre inspirent les démarches du bon stratège: il s'agit de :

1. Principe de puissance : n'attaquer que si l'on est plus fort. Ne se défendre que si l'on est solidement retranché. Sinon, il vaut mieux renoncer à l'attaque, ou se replier sur une position meilleure, abandonner le marché, négocier pour gagner du temps ;
2. Principe de concentration : on ne peut être le meilleur partout, il convient donc de se concentrer sur un point plus fort que celui de l'adversaire, sur un avantage distinctif, en terme de savoir-faire, de position concurrentielle, etc ;
3. Principe d'économie de force : les ressources, mêmes si elles sont importantes, ne sont jamais illimitées, Il est donc prudent de les économiser, d'éviter le gaspillage, les moyens somptuaires, le déploiement d'une superpuissance inutile. Ajuster les moyens à l'enjeu ;
4. Principe de coordination (ou de synergie) : des moyens bien coordonnés, une bonne synchronisation, la recherche de synergie dans l'utilisation des ressources permettent d'accroître l'efficacité de l'action. Le concept de marketing-mix est une application de ce principe ;
5. Principe de sûreté (en matière de risque): il convient de bien calculer ses risques, de ne pas prendre des risques incontrôlés ou d'éviter de « mettre tous ses œufs dans le même panier ». Quelque soit la qualité de ses plans et des avantages dont on croit disposer, il faut prévoir des impondérables, se ménager des lignes de replis et des plans de rechange en cas d'échec.



6. Principe d'opportunité : il faut savoir « miser sur le bon cheval » et voler au secours de la victoire (par exemple, soutenir un nouveau produit prometteur) plutôt que de soutenir des produits en déclin.

## V- STRATEGIE DE MARKETING

Une stratégie n'est pas une collection d'actes isolés, mais une orientation générale de l'ensemble des efforts mis en œuvre pour atteindre les objectifs.

Le terme stratégie a une origine guerrière. Le stratège a originellement pour mission de mettre en œuvre un plan de bataille pour gagner une guerre contre un adversaire.

Si nous considérons que nous vivons aujourd'hui une guerre économique internationale, l'utilisation du mot stratégie en mercatique est tout à fait justifiée.

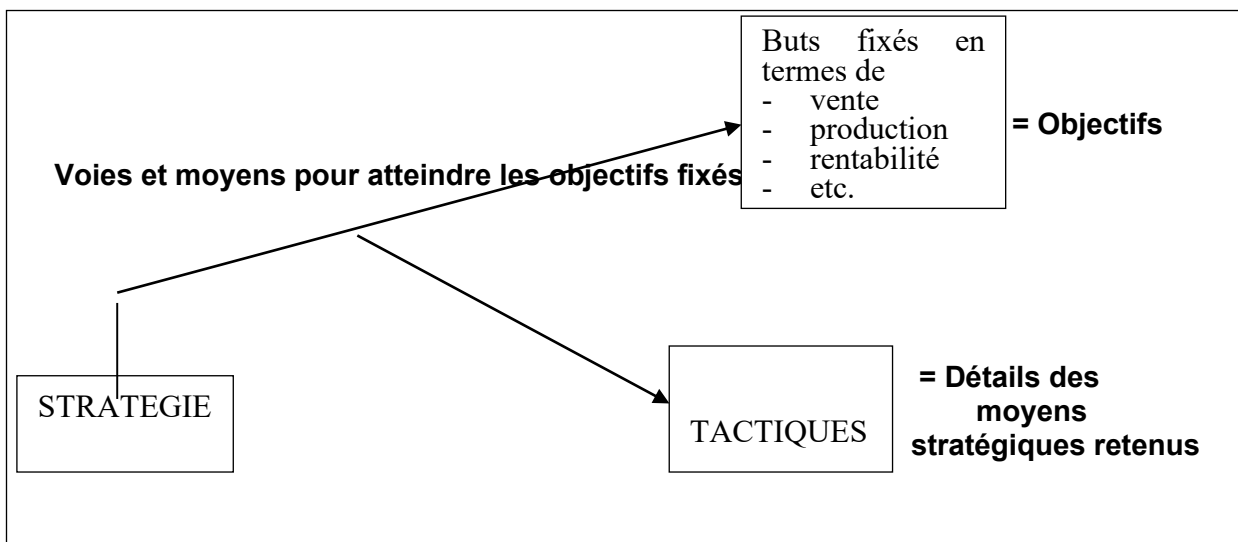
La définition que l'on trouve dans le Petit Robert est la suivante :

"Partie de la science militaire qui concerne la conduite générale de la guerre et l'organisation de la défense d'un pays".

En mercatique nous utilisons une définition plus neutre : "Ensemble des moyens interdépendants mis en œuvre pour réaliser les objectifs de la politique commerciale".

La stratégie de marketing consiste donc à définir conjointement:

- les segments de clientèle visés : la cible
- le positionnement choisi
- les objectifs visés



**A- LES SEGMENTS DE CLIENTELE VISES (voir le choix des cibles)**

**B- POSITIONNEMENT CHOISI (voir le choix des cibles)**

**C- FIXATION DES OBJECTIFS**

Se fixer des objectifs, c'est décider vers où doit aller l'entreprise. Cela permet de concentrer les énergies des personnels de l'entreprise dans une direction donnée. On distingue les

objectifs généraux et les objectifs spécifiques (objectifs commerciaux, objectifs de communication).

### **1) Les Objectifs généraux**

Ils peuvent être exprimés sous une forme littéraire, on parlera alors des finalités de l'entreprise. Exemple :

- rester leader sur un marché donné,
- diversifier l'activité,
- augmenter la rentabilité,
- accroître sa présence sur le marché.

Cependant, il est préférable de quantifier les objectifs afin d'en donner une formulation plus précise. On s'efforcera donc de chiffrer les objectifs lorsque cela est possible. Exemples :

- augmenter la part de marché du parfum Natura de 5% en 3 ans sur le marché africain
- résorber le déficit pour réaliser au moins X francs de profit en 5 ans,
- augmenter la productivité de 1% par an.

Tous ces objectifs relèvent de l'activité générale de l'entreprise. Ils sont fixés par "l'état-major" ou le pôle dirigeant en fonction des résultats obtenus antérieurement et des grandes lignes directrices décidées dans le cadre de la politique générale. Pour être précis un objectif doit être composé de trois éléments :

- une expression littéraire,
- une quantification,
- un délai.

### **2) Les objectifs commerciaux**

Ils relèvent plus spécifiquement de la politique commerciale. Ils peuvent concerner :

- le chiffre d'affaires à atteindre : globalement, par produit, par gamme, par région, par équipe de vente, par personne ;
- les parts de marché : il faut définir le marché et la présence souhaitée d'un produit par rapport aux produits concurrents ;
- les produits : ils peuvent faire l'objet d'améliorations, de déclinaisons, d'adaptations régionales ;
- la distribution : nombre de points de vente référencés, conditions de vente accordées aux distributeurs, part de linéaires négociées ;
- cible : il faut définir le ou les segments de la cible auxquels on s'adresse.
- exportation : les différents objectifs qui viennent d'être évoqués peuvent être adaptés à l'exportation.

### 3) Les objectifs de communication

On distingue en communication, trois types d'objectifs :

- les objectifs cognitifs : ils consistent à accroître la notoriété d'un produit ou d'une entreprise,
- les objectifs affectifs : ils sont traduits en termes d'image de produit ou de marque,
- les objectifs conatifs ou comportementaux : ils consistent à obtenir de la cible un comportement, par exemple qu'elle se rende à un point de vente, ou bien qu'elle essaie un produit.

Les objectifs généraux et les objectifs commerciaux interviennent dans l'analyse diagnostic de la situation de l'annonceur. Ils permettent de bien poser le problème de l'annonceur et de le traduire en problème de communication. On fixe ensuite les objectifs de communication. L'essentiel de la stratégie de communication consiste à tenter de résoudre le problème de communication posé et à atteindre les objectifs fixés.

## VI- LES PRINCIPAUX CHOIX STRATEGIQUES

Parmi les choix stratégiques, il faut distinguer :

- les grandes options qui sont déterminées avant le plan de marchéage ;
- les choix liés au plan de marchéage.

### A- Les options stratégiques fondamentales

Elles concernent le choix des cibles, le choix du positionnement du produit, et le choix des sources de volumes.

#### 1. Le choix des cibles

On va définir ici la population à laquelle l'entreprise choisit de s'adresser. Les décisions prises à ce niveau sont ensuite capitales pour la définition du plan de marchéage.

Les décisions à prendre concernent les différents points suivants.

##### \* **La qualité de la cible**

La cible peut être constituée :

- des prescripteurs d'un produit : ce sont toutes les personnes qui peuvent exercer une influence quelconque sur l'acheteur (exemples : les médecins pour les médicaments, les enfants pour les desserts) ;
- des acheteurs qui parfois achètent pour des tiers (exemples : les mères de famille qui achètent des produits pour leurs enfants ou leur mari, les responsables des achats dans les entreprises) ;
- les consommateurs eux-mêmes (exemples : la femme pour des cosmétiques, les adolescents pour les disques).

##### \* **Le nombre et la taille des cibles**

Il faut pouvoir quantifier chaque segment (c'est-à-dire chaque sous-ensemble de la cible) auquel on décide de s'adresser.

### **\* Les critères qualitatifs des cibles**

On s'efforcera de donner un descriptif assez précis de chaque segment :

Segments de clientèle visés :

La segmentation consiste à découper le marché en sous ensemble homogène d'acheteurs accessibles à une action marketing spécifique.

La pratique de la segmentation vise trois objectifs à savoir : la compréhension et la description des marchés, la conception et le développement des produits nouveaux et la prise de décision stratégique.

Pour réaliser une segmentation de marché, il est nécessaire de maîtriser la procédure à mettre en œuvre et d'identifier les variables de segmentation à prendre en compte.

La procédure de segmentation comporte trois phases : l'enquête, l'analyse des données et la définition du profil des segments. L'enquête porte généralement sur les attributs des produits, la notoriété de la marque considérée, les habitudes et utilisation des produits, les caractéristiques démographiques des personnes interrogées. L'analyse des données permet de différencier les consommateurs les uns des autres et de retenir enfin les segments assez différents (chacun des segments doit être aussi homogène que possible tout en étant différents des autres segments). L'identification permet d'attribuer un nom à chaque segment, selon ses caractéristiques distinctives dominantes.

Les variables sont relatives aux données géographiques et démographiques (région, sexe, âge etc.), aux variables socio culturelles (style de vie, valeurs etc.) et aux variables comportementales.

La mise en œuvre d'une stratégie de segmentation porte sur les conditions d'efficacité de la segmentation et la sélection des segments.

Pour être efficace, une segmentation doit respecter trois conditions :

- le segment identifié doit être homogène et regrouper des acheteurs très similaires sur la base de critères retenus ;

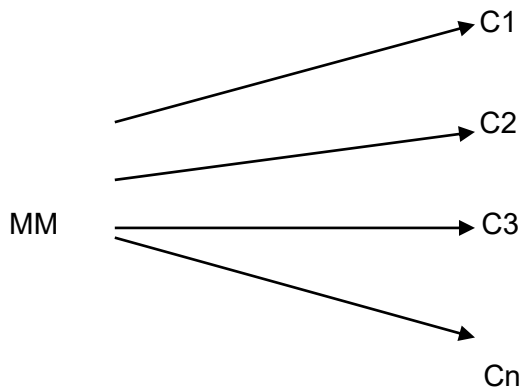
- les segments retenus doivent être substantiels ie avoir un potentiel suffisamment important pour justifier le développement par l'entreprise ;

- les segments doivent être accessibles pour y concentrer les efforts de communication et de vente.

Enfin l'analyse de la segmentation bouche sur une sélection des segments visés et conduit à la mise en œuvre des politiques de produits.

Trois grandes options stratégiques peuvent être mises en œuvre :

Option n°1: La stratégie indifférenciée



Elle consiste à s'adresser sans distinction à l'ensemble des consommateurs potentiels du produit.

On propose donc à tous les clients potentiels le même produit, au même prix, avec les mêmes arguments de vente. Le plan de marchéage est alors défini globalement pour toute la cible. Quelques petites variations sont envisageables dans le cas où le marché serait très étendu. La stratégie indifférenciée doit être placée dans le cadre d'un marketing dit "global". En effet, avec l'internationalisation croissante et une relative homogénéisation des goûts et des modes de consommation, de nombreuses entreprises définissent des stratégies pratiquement identiques pour le marché mondial. Cela leur permet, en particulier, de réaliser des économies d'échelle, en amortissant les charges engagées en recherche et développement sur une plus grande quantité de produits vendus.

Le groupe Gillette suit une telle stratégie.

On remarquera, cependant, qu'une stratégie purement indifférenciée n'est plus vraiment possible. Ainsi, l'exemple archétypal de cette stratégie, Coca-Cola, propose tout de même des conditionnements variés, des qualités allégées et sans caféine, et adapte sa stratégie aux pays dans lesquels le produit est vendu. De même, dans le cas de Gillette chaque filiale du groupe a carte blanche en matière de promotion et de distribution.

La nécessité de s'adapter à ces deux niveaux de la réflexion et de l'action est très bien résumée par l'expression de Théodore Levitt (professeur américain) :

"Think global, act local". Ce qui signifie qu'il est préférable de concevoir une stratégie globalement quitte à l'adapter ensuite aux particularités locales.

Option n°2 : La stratégie différenciée

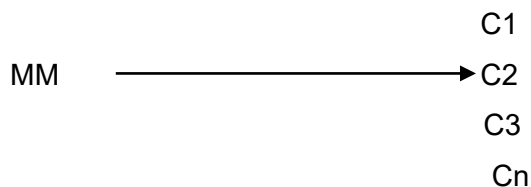


Elle consiste à adapter sa stratégie aux différents segments du marché en proposant à chaque segment un produit ou une gamme de produits spécifiques avec un plan de marchéage établi en fonction. On parle aussi de stratégie de segmentation.

C'est une stratégie qui coûte très cher et qui demande de gros investissements.

Exemples : Renault propose également une gamme de véhicules très étendue de façon à s'adresser à de nombreux segments de consommateurs.

Option n°3 : La stratégie concentrée



Elle consiste à ne s'adresser qu'à un seul segment de la population. L'entreprise concentre alors ses efforts sur une cible précisément définie. Elle peut maîtriser plus facilement ses coûts.

Exemple : le crédit fonctionnaire de la FECECAM qui s'adresse spécifiquement aux fonctionnaires.

**2. Le choix d'un positionnement**

Le positionnement est la clé de voûte de la stratégie marketing et du plan de marchéage. On le définit comme l'image qu'une entreprise souhaite donner d'un produit au consommateur dans un univers concurrentiel. Ce sujet est développé dans la séquence traitant le produit. Le choix du positionnement est fondamental car en fonction de la personnalité que l'on souhaite attribuer au produit, chaque variable du plan de marchéage doit être adaptée.

Le positionnement peut reposer sur des caractéristiques intrinsèques du produit ou sur des notions plus subjectives.

**Les Critères d'un bon positionnement**

Un bon positionnement doit satisfaire aux six conditions principales suivantes :

- être claire et simple pour être facilement opérationnel

- être attractif, ie susceptible de satisfaire les attentes des cibles
- être crédibles, ie cohérent avec les attributs réels et potentiels des produits
- être distinctif, ie se distinguer du positionnement des concurrents
- être profitable, ie satisfaire aux objectifs de l'entreprise
- être pérenne, ie suffisamment durable pour résister aux évolutions du marché.

**Quelques exemples de positionnements :**

Produits	Identification	Différenciation
La béninoise	Boisson	Meilleure pour la santé, guérit le paludisme, donne du lait maternel
Gingembre	Jus de gingembre (boisson)	Tonique, qui réveille

**Pourquoi a-t-on recours au positionnement ?**

**Le choix entre les produits de marques différentes**

Le marketing s'est longtemps focalisé sur les besoins. Cependant, les acheteurs sont confrontés en permanence au choix entre les produits de marques différentes. C'est ce qui explique la nécessité d'un bon positionnement.

**L'encombrement publicitaire**

Les entreprises évoluent, dans la plupart des secteurs, dans un univers fortement concurrentiel, et les acheteurs sont exposés à de multiples messages publicitaires, dont on sait qu'ils ne pourront pas les retenir tous. Cet encombrement commercial va croissant notamment dans les secteurs de grande consommation.

**La prise en compte de la concurrence**

Pour les entreprises, il est donc de plus en plus difficile d'être visible sur le marché, et de se différencier clairement des concurrents. Or cette différenciation est particulièrement importante, faute de quoi le choix entre les différents produits va se faire en fonction uniquement du prix, ou de manière aléatoire. Il est donc absolument nécessaire pour un produit de disposer d'un positionnement clair et valorisant, qui donnera à la cible visée une raison d'acheter ce produit plutôt que les produits concurrents. Cependant, **il est nécessaire de distinguer le positionnement souhaité par l'entreprise, du positionnement réellement perçu par le marché.** En matière de communication, le message émis n'est pas toujours correctement décodé. Tout l'enjeu de la politique de marketing est d'obtenir que le positionnement voulu par l'entreprise soit perçu dans sa totalité.

### **3. Les choix par rapport aux sources de volumes**

Le choix des cibles est étroitement lié à un choix d'une autre nature qui est celui des sources de volume. Alors que le choix des cibles consiste à décider par qui va-t-on s'efforcer de faire acheter son offre, le choix des sources de volumes consiste à déterminer, à la place de quoi ce produit sera acheter ou, en d'autres termes, avec quels autres produits il entre en concurrence, ou encore aux dépens de quels autres achats (ou dépenses) se feront les ventes supplémentaires des produits actuels.

On distingue quatre options possibles.

#### **Option n°1 : La stratégie concurrentielle**

L'entreprise va s'efforcer de gagner des parts de marché sur ses principaux concurrents.

Plusieurs niveaux de concurrence doivent être distingués :

- les concurrents directs : ils vendent des produits à peu près similaires. Par exemple, Bic et Gillette sont des concurrents directs sur le marché du rasoir ;
- les concurrents indirects : ils vendent des produits différents mais qui répondent aux mêmes besoins. Par exemple, ATT transport est un concurrent Inter Air ;
- la concurrence interne à un même groupe, on parle alors de cannibalisation. Par exemple, la boisson Sprite et Tonic de la SOBEBRA.

La stratégie concurrentielle s'impose lorsque le marché est saturé et très concurrentiel. La seule façon de percer sur un tel marché est de prendre du chiffre d'affaires aux concurrents. Par exemple, les marchés des lessives, des savonnettes sont très concurrentiels et justifient une telle stratégie.

#### **Option n°2 : La stratégie intensive**

On veut obtenir que les consommateurs actuels du produit en consomment plus. Il s'agit donc d'accroître la demande existante. On donne au consommateur de nouvelles occasions de consommer le produit. Cette stratégie se justifie lorsque le marché est saturé et concurrentiel, et lorsqu'une nouvelle utilisation du produit peut être proposée au consommateur.

##### **Exemples :**

- les fromages proposés en conditionnements individuels pour les petites faims, pour le grignotage,
- les barres chocolatées glacées,
- les glaces au yaourt.



### **Option n°3 : La stratégie extensive**

On choisit ici de s'attaquer aux non consommateurs relatifs du produit, c'est-à-dire aux personnes qui ne consomment pas encore le produit mais qui seraient susceptibles de le faire (voir séquence traitant le marché, pour la terminologie). Les non consommateurs relatifs sont des personnes qui n'ont aucune raison majeure pour ne pas consommer le produit, mais qui soit ne le connaissent pas, soit sont habituées à un autre.

On essaie donc d'accroître la demande globale en s'adressant par exemple à des personnes qui ne sont pas les consommateurs habituels du produit.

#### **Exemples :**

- Beaufort / SOBEBRA léger et light
- Mixa bébé pour le bébé et sa maman,
- les ordinateurs avec logiciel spécialement conçu pour les banques.

### **Option n°4 : La stratégie de fidélisation**

Cette stratégie qui n'est en rien incompatible avec les précédentes, consiste à concentrer ses efforts sur la clientèle actuelle de façon à la fidéliser. Les coûts engagés pour conserver la clientèle sont moins élevés que pour conquérir de nouveaux clients. On déplore cependant qu'il n'y ait pas plus d'entreprises qui fassent ce calcul simple. Combien de firmes dépensent des sommes considérables à essayer d'atteindre de nouveaux clients, alors que les clients actuels, ceux qui rapportent déjà de l'argent, ne sont absolument pas pris en compte ! Les exemples d'entreprises sont nombreux où le personnel est trop occupé à se réunir pour "digérer" une nouvelle stratégie commerciale mise en œuvre par la direction, et le malheureux client qui souhaite obtenir un renseignement à ce moment-là se fait éconduire, car personne n'est disponible.

Par ailleurs, on dit en mercatique qu'un client satisfait ramène environ quatre nouveaux clients à une entreprise, alors qu'un client mécontent risque de lui en faire perdre dix. Personne n'est en mesure de contrôler ces chiffres. Ils donnent néanmoins une indication sur l'importance du bouche – à – oreille.

Les principaux outils utilisés pour une stratégie de fidélisation sont :

- la carte de fidélité (surtout pratiquée dans les commerces de détail),
- les clubs de clientèle
- le service consommateur (pour informer et prendre en compte les réclamations),
- le service après vente,
- les promotions

## **B-Les options stratégiques fondées spécifiquement sur une position concurrentielle**

Lorsque plusieurs entreprises évoluent sur un même marché, elles peuvent tenter de se définir les unes par rapport aux autres selon une répartition mise en évidence par le professeur américain Philip Kotler dès les débuts de la formalisation du marketing, à savoir :

- la position de leader
- la position de challenger
- la position de suiveur.

### **Option n°1 : La stratégie de leader**

Le leader est une entreprise qui généralement a su innover et qui détient de ce fait une position dominante sur son marché. Sauf cas particulier ou le leader jouit d'une situation monopolistique liée à son statut légal (exemple : Bénin Telecom, SONEB, SBEE, etc.), le leader doit faire des efforts pour éviter de perdre sa rente. Il dispose alors des différentes options stratégiques déjà évoquées plus haut (par exemple : stratégie intensive ou stratégie extensive) et des stratégies fondées sur une variable du plan de marchéage que nous étudierons plus loin (innover, maintenir une forte pression publicitaire).

Sont considérées comme des entreprises leader Coco-Cola, les fromageries Bel (avec leur célèbre Vache qui rit).

### **Option n°2 : La stratégie de challenger**

Le challenger, ainsi que son nom l'indique lance un perpétuel défi au leader, qu'il tente de rattraper tout en restant, volontairement ou non, dans son ombre. Il suit en quelque sorte les traces du leader, en prenant ainsi moins de risques.

Pour améliorer sa position, il peut entreprendre une stratégie concurrentielle en tentant de prendre des parts de marché au leader ou aux autres entreprises que nous qualifierons ici de suiveurs.

S'attaquer au leader est cependant très difficile surtout si ce dernier reste vigilant et utilise les grands médias pour conforter sa notoriété et son image de marque. Sont considérées comme des entreprises challenger Pepsi-Cola, les fromages Besnier (avec la Vache Grosjean qui reste dans le sillage de la Vache qui rit), par exemple.

### **Option n°3 : La stratégie de suiveur**

Sur un marché où un leader et un challenger se partagent l'essentiel du gâteau, il reste peu de place pour les entreprises souvent plus petites et moins connues. Celles-ci tenteront alors de fidéliser leur clientèle et/ou de se concentrer sur des segments de marché laissés libres par le leader et le challenger.

Sont considérées comme suiveurs des entreprises se spécialisant dans les marques de distributeur, les marques enseigne (Carrefour, Bell Bénin, Glo Mobile, par exemple), ou diverses entreprises qui restent à la traîne sur un marché donné

### **C-Les stratégies fondées sur une variable du plan de marchéage**

En fonction de la place accordée à l'une ou l'autre variable du plan de marchéage dans la stratégie mercatique, on a un plan de marchéage typé, ce qui nous permet de caractériser la stratégie.

#### **1. Plan de marchéage axé sur la politique de produit**

Trois grands choix sont possibles dans le cadre de la variable produit : l'innovation, la supériorité marginale (ou qualitative) et le suivisme.

##### **Option n°1 : L'innovation**

Dans ce cas, l'entreprise fonde tout sa stratégie sur une innovation (généralement d'ordre technologique), qui lui donne un avantage concurrentiel précieux, voire parfois un monopole temporaire. C'est une stratégie qui demande des capacités financières importantes pour être menée de façon suivie. Cela explique en partie le phénomène de concentration entre les firmes qui peuvent amortir plus facilement les coûts de recherche et développement en produisant en grandes quantités.

##### **Option n°2 : La supériorité marginale ou supériorité qualitative**

Il s'agit ici d'avoir "un plus" par rapport aux concurrents, par exemple, une meilleure qualité, un conditionnement plus adapté, un produit moins polluant, etc.

Lorsque l'entreprise n'a pas pu prendre une longueur d'avance avec une réelle innovation, cette stratégie lui permet néanmoins de se démarquer de ses principaux concurrents.

##### **Option n°3 : Le suivisme**

Les entreprises qui n'ont pu innover à temps, même marginalement, ont toujours la possibilité d'imiter celles qui l'ont fait. Cette stratégie est en particulier celle des marques de distributeurs qui imitent des concepts de produits mis au point (à grands frais) par les grandes firmes du marché, et les vendent à des prix nettement inférieurs. Dans certains cas, ce sont les mêmes entreprises (celles qui ont innové) qui fabriquent et conditionnent les produits pour les distributeurs. Cela leur permet d'augmenter leurs parts de marché sans nuire à leur image.

## **2. Plan de marchéage axé sur la politique de prix**

Trois options sont possibles concernant le prix : la pénétration, l'écrémage et le suivisme.

### **Option n°1 : La stratégie de pénétration**

Il s'agit pour une marque de conquérir des parts de marché sur ses concurrents en proposant un prix moins élevé que les principaux concurrents.

#### **Exemples :**

- L'eau minérale FIFA de Ste Luce, les Cahiers Papillons.

### **Option n°2 : La stratégie d'écrémage**

C'est une stratégie inverse de la précédente. Il s'agit de se positionner en haut de gamme en proposant un prix plus élevé que les principaux concurrents.

#### **Exemples :**

- les Cahiers Calligraphes

## **3. Plan de marchéage axé sur la politique de distribution ou la force de vente**

On appelle stratégie "pousser" ("push – mix" en anglais) une stratégie fondée sur la variable distribution ou force de vente.

L'objectif est de "pousser" le produit vers les consommateurs par le biais des intermédiaires : détaillants et vendeurs.

L'entreprise qui adopte une stratégie "pousser" va donc investir en équipe de vendeurs, en formation et en stimulation de la force de vente, en promotions distributeurs afin que ceux-ci acceptent de vendre le produit.

Exemples d'actions "pousser" ou "push – mix" : les primes de référencement, les participations aux dépenses publicitaires des distributeurs, les têtes de gondoles, la reprise des invendus, la prise en charge d'animations, la mise en place de matériel de PLV (Publicité sur Lieu de Vente), la négociation des emplacements en linéaires.

## **4. Plan de marchéage axé sur la politique de communication**

On appelle stratégie "tirer" ("pull – mix" en anglais) une stratégie fondée sur la variable communication. L'objectif est d'obtenir de la part des consommateurs qu'ils "tirent" le produit à eux en venant le chercher dans leur point de vente habituel.

L'entreprise engage pour cela des actions qui "préviennent" le produit. Les moyens utilisés sont principalement la publicité et la promotion consommateur.

Exemples d'actions "tirer" ou "pull – mix" : la publicité grands médias, les promotions destinées au consommateur telles que les bons de réduction, les offres d'essai, les stands de dégustation, les publipostages (mailings en anglais) représentant un nouveau produit et comportant une offre promotionnelle.

Cette stratégie est très utilisée dans le cas des produits banalisés tels que les lessives, et tous les produits de grande consommation.

### **5. Les stratégies mixtes**

Les stratégies sont rarement pures. Les entreprises choisissent le plus souvent de combiner deux, voire plusieurs éléments moteurs. On parle alors de stratégies mixtes. Les cas les plus fréquents que l'on rencontre sont les suivants.

#### **- Stratégie mixte Produit / Communication**

Lorsqu'une entreprise a mis au point un nouveau produit, ou lorsqu'elle a apporté une amélioration à un produit déjà existant, elle doit le faire savoir et elle communique sur ce point.

#### **- Stratégie mixte Prix / Communication**

Si l'entreprise a adopté une stratégie de prix spécifique et particulièrement de pénétration, elle a également intérêt à l'exploiter dans sa communication.

#### **- Stratégie mixte Produit / Force de vente**

Certaines entreprises ont des stratégies centrées sur la force de vente pour diffuser des produits innovants et / ou de qualité supérieure. C'est le cas de Rank Xerox, et de la plupart des fabricants de produits industriels.

#### **- Stratégie "Tirer" / "pousser" (Pull / push)**

Il est assez rare d'opter pour une de ces deux stratégies à l'exclusion de l'autre. En effet, dans les négociations entre représentants et distributeur il existe un rapport de forces plutôt à l'avantage du distributeur. Le détaillant ne veut pas prendre de risques et essaie d'obtenir le plus d'avantages possibles de la part du représentant. Pour le convaincre, le représentant doit donc être en mesure de prouver que les consommateurs seront réceptifs au produit. Il s'appuie donc le plus souvent sur les campagnes de publicité ou de promotion entreprises auprès des consommateurs. Si la campagne de communication est très intense, le détaillant ne prendra pas le risque de décevoir ses clients qui voudraient acheter le produit. Il acceptera donc plus facilement les conditions du représentant. Certaines marques qui ont beaucoup investi en publicité, en tirent avantage avec les distributeurs qui ne peuvent plus se permettre de "priver" leurs clients de ces produits. Tel est le cas de Nescafé.

## **VII- LE PLAN DE MARCHEAGE**

### **1) Présentation**

Le mot "plan de marchéage" est la traduction de l'anglais "marketing-mix", ou plus simplement "mix".

Le plan de marketing-mix est composé de quatre parties :

- le plan produit,
- le plan prix,

- le plan distribution et force de vente
- le plan communication

Cette façon, quelque peu arbitraire, de synthétiser l'ensemble de l'action mercatique, vient de l'auteur américain E. McCarthy qui, pour les besoins de sa thèse, adopta cette présentation. En anglais, le plan pouvait se résumer en quatre P, initiales de Product, Price, Place et Promotion. On trouve encore parfois dans la presse spécialisée ou dans les manuels l'expression "4P" pour évoquer le plan de marchéage. Il est donc utile d'en connaître l'origine.

## **2) Formulation des principales rubriques d'un plan de marchéage**

Chacun des variables du plan de marchéage est elle-même décomposée en plusieurs éléments sur lesquels le mercaticien devra s'appuyer pour définir une stratégie mercatique cohérente. Nous en faisons une présentation panoramique dans cette séquence. En effet, pour l'essentiel, le reste du cours consistera à étudier précisément chaque variable et les différents éléments qui la composent. Vous ne devrez donc pas hésiter à reprendre cette séquence, une fois que vous aurez étudié l'ensemble du cours.

### **\* La variable produit**

- Conception du produit, définition des caractéristiques techniques en fonction des attentes du marché ;
  - choix d'un positionnement c'est-à-dire choix d'une identité, d'une personnalité du produit, pour le démarquer des produits concurrents ;
  - choix de la marque : nom, univers symbolique éventuel, choix d'une marque ombrelle ou de marques individuelles par produits ;
  - choix de la gamme : composition, nombre de produits qui la constituent ;
  - conception des emballages et conditionnements, stylique (design en anglais) ;
  - mise au point des étiquettes.
  - définition des services complémentaires à la vente du produit : service après-vente, information consommateur, intervention à domicile, etc.

### **\* La variable prix**

- définition du prix conciliable avec la rentabilité de l'activité, et le positionnement du produit ;
  - définition de la stratégie de prix par rapport au prix du marché (moyenne des prix des produits concurrents) ;
  - mise au point des conditions spécifiques de remise et ristourne ;
  - Conditions de paiement acceptées.

**\* La variable distribution et force de vente**

- choix des canaux de distribution pour acheminer le produit vers le consommateur final ;
- décisions concernant la force de vente : recrutement, formation, répartition sur le territoire national ;
- choix des méthodes destinées à obtenir l'adhésion des intermédiaires : promotions distributeurs, stimulation de la force de vente ;
- répartition des responsabilités avec les intermédiaires : transport, stockage, livraisons, invendus, etc.

**\* La variable communication**

- décision concernant le budget affecté à la communication et choix de sa répartition parmi les principaux modes de communication : publicité, promotion, relations publiques, mercatique directe ;
- définition de la stratégie de communication : cible (s) objectif (s), contraintes, copi stratégie, médiaplanning ;
- définition des autres stratégies : promotionnelle, mercatique directe, relations publiques.

**3) Un bon plan de marchéage doit respecter le principe de cohérence**

Un mot est fondamental en mercatique : COHERENCE

La définition du plan de marchéage doit respecter ce principe de cohérence à différents niveaux.

\* Cohérence avec le potentiel de l'entreprise, sa culture, ses objectifs généraux.

Le plan de marchéage doit être cohérent avec la politique générale de l'entreprise, sa culture et son potentiel. Par exemple, la croissance à tout prix n'est pas forcément la meilleure stratégie pour une entreprise de petite taille.

Une augmentation trop forte de son activité peut lui imposer des investissements élevés et mettre en péril sa rentabilité à court ou moyen terme.

**Exemple** : une entreprise familiale de petite taille ne doit pas se lancer de façon inconsidérée dans une campagne de communication d'envergure nationale. En effet, une telle stratégie poserait deux problèmes majeurs :

- le budget nécessaire ne serait pas forcément compatible avec les capacités financières de l'entreprise,
- au-delà du problème de budget, se pose le problème des capacités de l'entreprise à répondre à une demande qui croîtrait fortement dans un faible délai. Si la campagne de

communication avait les répercussions attendues, l'entreprise serait-elle capable de faire face à la demande ?

\* Cohérence des actions entre elles

Les différentes actions entreprises dans la cadre du plan de marchéage doivent être cohérentes entre elles.

Par exemple, si l'entreprise se place dans l'univers des produits haut de gamme (ou de luxe), chaque variable devra être définie en fonction de ce choix.

Ainsi, le produit devra être d'une qualité satisfaisante afin que le consommateur ne se sente pas trompé. Le nom de la marque sera mis en valeur. Un positionnement spécifique sera attribué au produit afin qu'aucune confusion ne soit possible avec des produits concurrents.

Le prix devra être plus élevé que le prix du marché pour des articles comparables.

La communication devra jouer sur l'univers symbolique du produit et de la marque. Les moyens utilisés et les supports seront sélectionnés en fonction de la cible.

\* Cohérence des actions dans le temps

La chronologie des différentes actions doit avoir été minutieusement préparée. Par exemple, une entreprise qui lancerait une grande campagne de communication sans s'assurer que ses produits sont bien référencés dans tous les points de vente, courrait à la catastrophe. En effet, le consommateur que la publicité aurait réussi à séduire, ne pourrait se procurer le produit en magasin. Il faudrait alors recommencer intégralement la campagne après s'être assuré que les points de vente sont approvisionnés.

De même, il est commercialement dangereux de modifier une variable du plan de marchéage avant d'avoir estimé les effets du changement sur l'ensemble. Ainsi modifier le prix à la hausse, changer la campagne de communication ou bien le circuit de distribution peuvent avoir des effets désastreux du point de vue commercial.

**4) Les moyens alloués à chaque variable doivent être bien dosés.**

Les actions envisagées dans le cadre de chaque variable doivent faire l'objet d'une budgétisation précise en termes financiers et humains. Selon l'importance accordée à chaque variable, on adaptera les moyens mis en œuvre. Le dosage doit être effectué en fonction de la stratégie adoptée et non de façon "artisanale" pour ne pas dire arbitraire. Ainsi, il est à déplorer que dans une grande majorité des cas, les budgets de communication sont établis en fonction...de ce qui n'a pas été dépensé dans les autres variables. Cette méthode (qui justement n'en est pas une) est certes compréhensible d'un point de vue purement comptable, mais difficile à justifier dans une logique stratégique. C'est ainsi qu'en période de ralentissement de l'activité, l'entreprise pourra décider de réduire sa communication, voire de



ne plus en faire du tout, au moment où elle en aurait le plus besoin. Cette forme de "pilotage à vue" n'est pas en accord avec la démarche stratégique.

## **CONCLUSION**

Le marketing stratégique est l'une des matérialisations les plus visibles du développement du marketing dans l'entreprise. Une stratégie de marketing est élaborée en quatre temps principaux : Analyse diagnostic, formulation des objectifs à assigner à l'entreprise, définition des options stratégiques fondamentales, formulation et évaluation des options retenues.

Une fois finalisé, la stratégie adoptée devra être prolongée par des plans d'actions opérationnelles à court terme. On parlera ainsi de la planification de la stratégie de marketing.