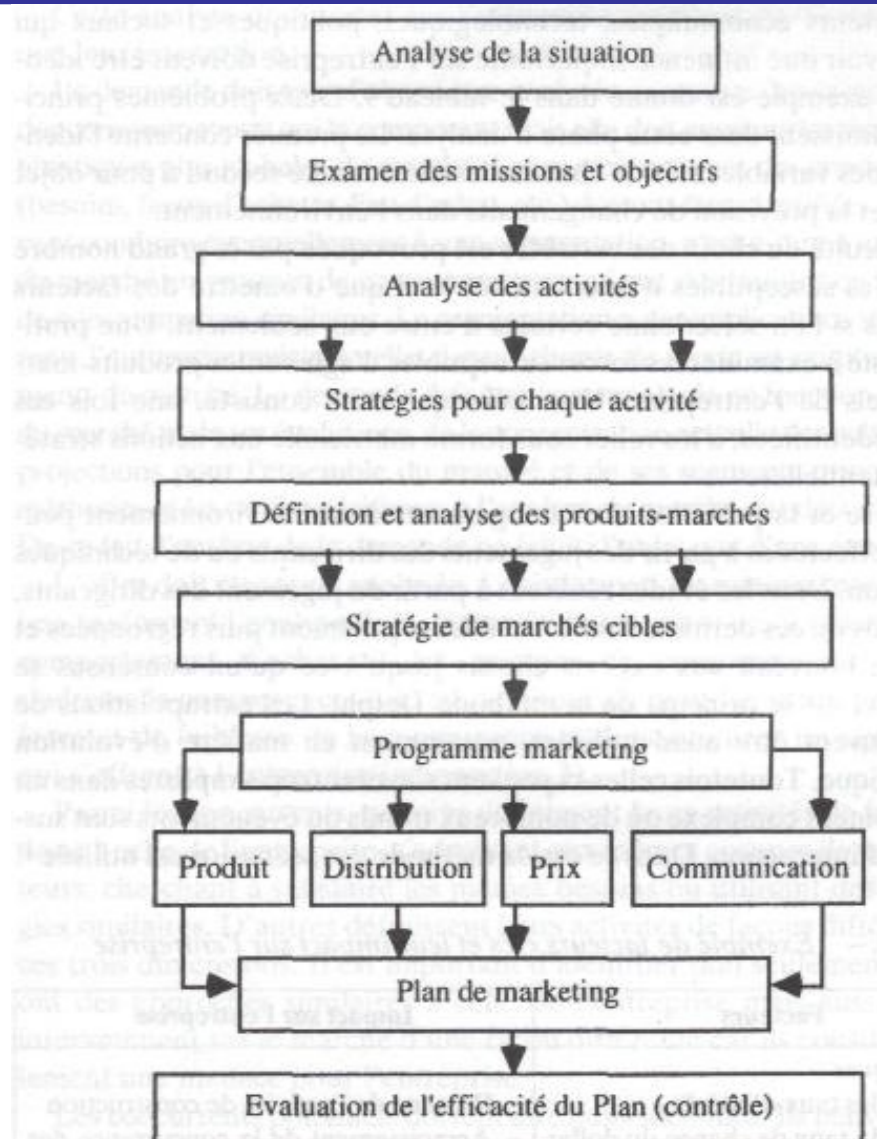


Chapitre 3 : la stratégie marketing

La stratégie marketing

- Développer des stratégies à long terme pour s'adapter aux conditions changeantes du secteur d'activité et garantir sa pérennité
- La planification stratégique
 - Développer une stratégie qui fasse correspondre les capacités et buts de l'entreprise aux évolutions des opportunités marketing
 - Définition globale des buts et de la mission de l'entreprise
 - Définition des portefeuilles d'activités et des moyens alloués à chacun
 - Définition dans chaque domaine d'activité stratégique (DAS) des plans marketing détaillés pour atteindre les objectifs globaux de l'entreprise

La stratégie marketing



Source : D.W. Cravens (1982), *Strategic Marketing*, Homewood, Illinois, Irwin.

Analyse de la situation

- Analyse des influences
 - de l'environnement,
 - des produits-marchés,
 - de la concurrence,
 - des capacités et des limites de l'entreprise
- Identifier les menaces et opportunités

Analyse de la situation

- Diagnostic stratégique (analyse SWOT)

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Facteurs internes	<p>Forces</p> <p>Capacités internes qui peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Limites internes qui peuvent interférer avec la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs</p>
Facteurs externes	<p>Opportunités</p> <p>Facteurs externes que l'entreprise peut exploiter à son avantage</p>	<p>Menaces</p> <p>Facteurs externes qui peuvent nuire aux performances de l'entreprise</p>

Analyse de l'environnement

- Le microenvironnement de l'entreprise
 - Les fournisseurs
 - Les intermédiaires de marché : les revendeurs, entreprises de logistique, prestataires de services marketing, intermédiaires financiers
 - Les clients
 - Les concurrents
 - Les groupes d'influence : partenaires financiers, médias, associations citoyennes, grand public, membres de l'entreprise

Analyse de l'environnement

- Le macroenvironnement de l'entreprise (analyse PESTEL)
 - Politique
 - Économique
 - Social
 - Technologique
 - Environnement
 - Légal

Analyse de l'environnement

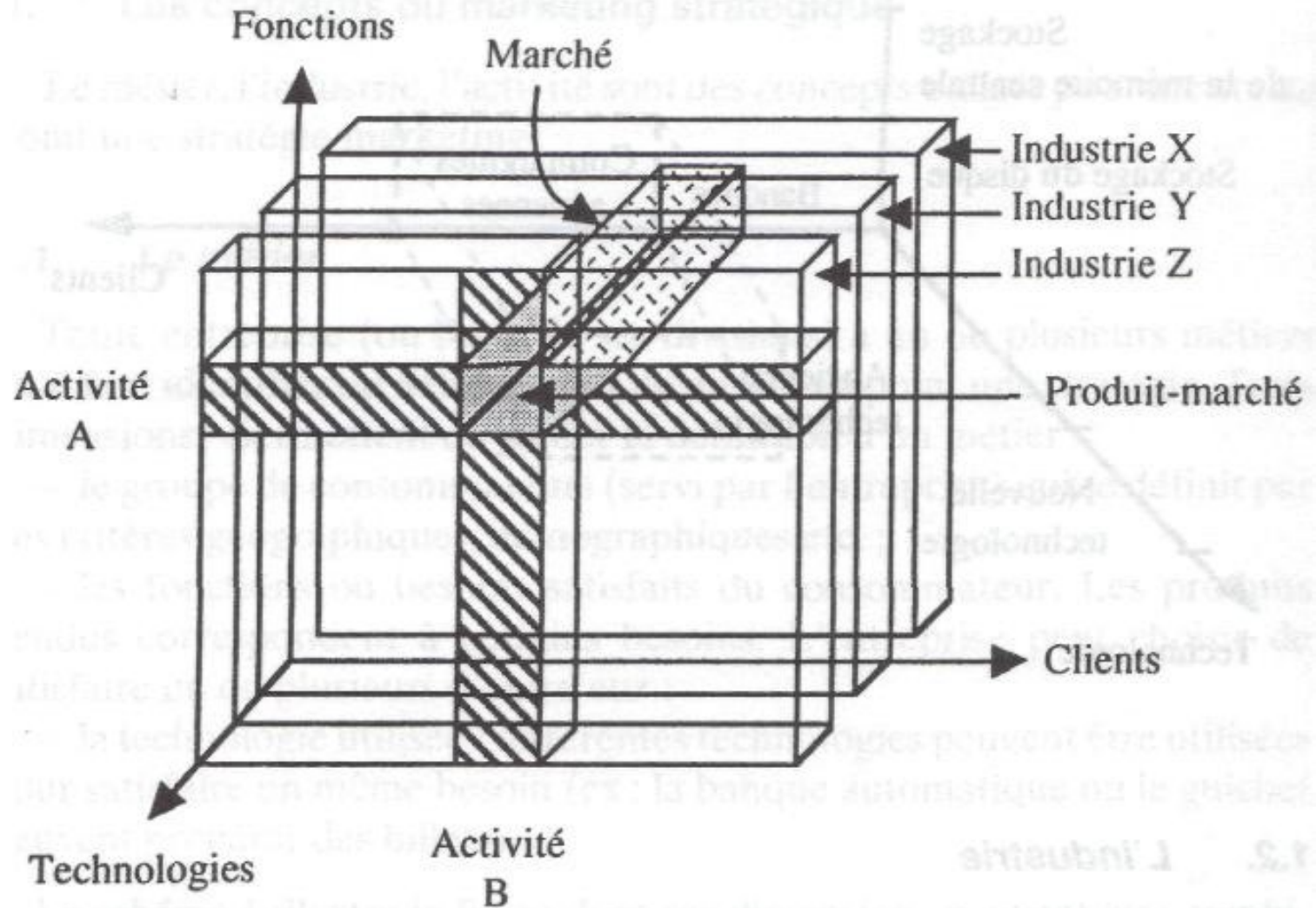
- Exemples d'évolutions de l'environnement et impact sur l'entreprise

Facteurs	Impact sur l'entreprise
<u>Économiques</u> - Baisse du taux d'intérêt - Baisse du taux de change du dollar	- Relance de l'activité de consommation - Accroissement de la concurrence des entreprises américaines
<u>Technologiques</u> - Développement de la technologie des cristaux de quartz	- Changements majeurs dans l'industrie de la montre
<u>Politiques</u> - Abolition du monopole d'Etat sur l'audiovisuel	- Création de chaînes privées de télévision
<u>Sociaux</u> - Changement de la structure d'âge de la population	- Création d'opportunités pour les entreprises tournées vers le 3 ^{ème} âge, difficulté pour celles qui s'intéressent aux enfants

Analyse des produits et marchés

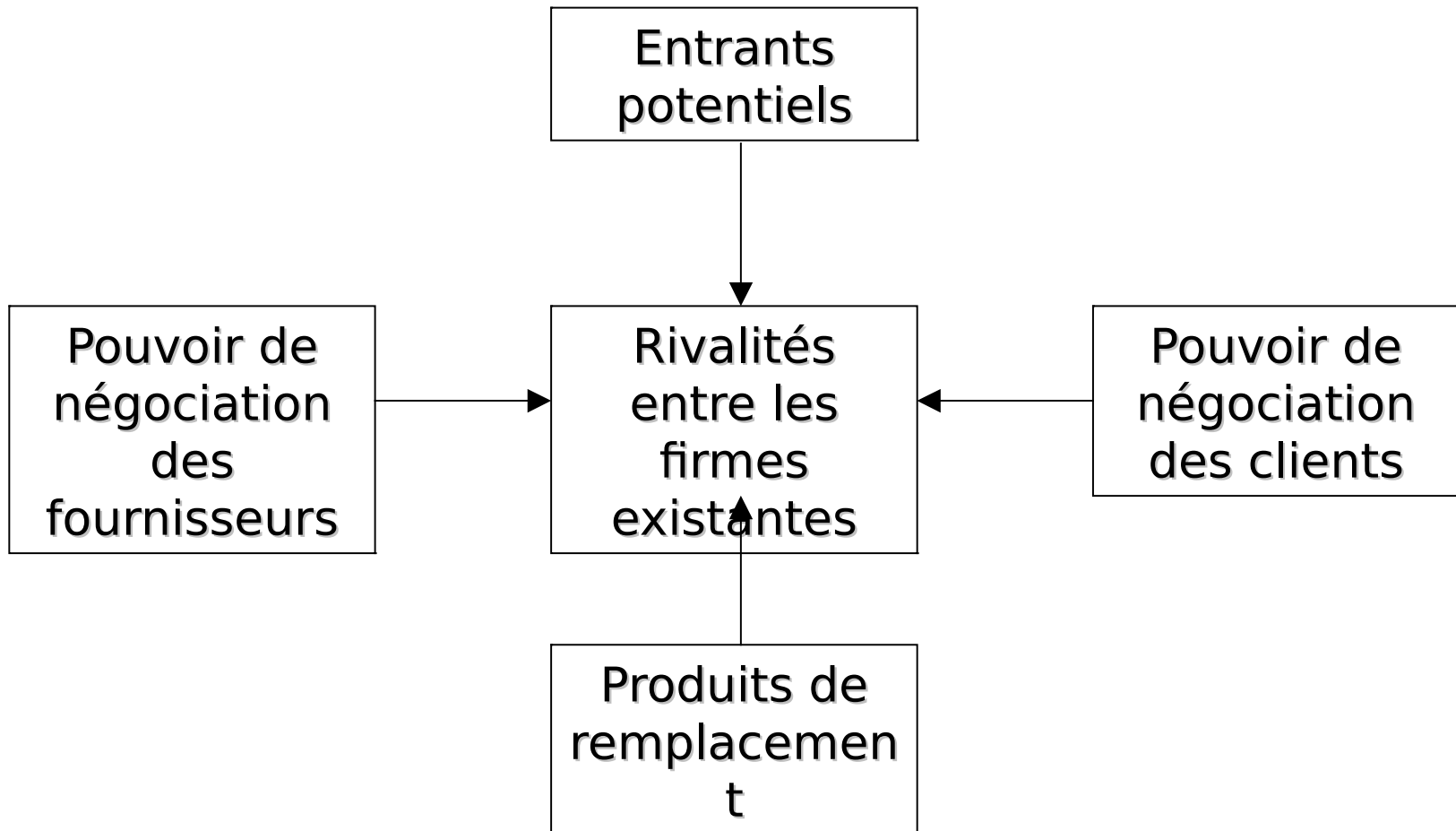
- Le concept de produit-marché
 - Rencontre offre-demande → définition souvent limitative
 - Un marché est délimité par 3 dimensions
 - Technologies (dimension technique du produit)
 - Fonction (besoin)
 - Clients
 - ✂ → permet de délimiter les marchés autour de besoins génériques qui peuvent être satisfaits par un ensemble de technologies substituables

Le concept de produit-marché

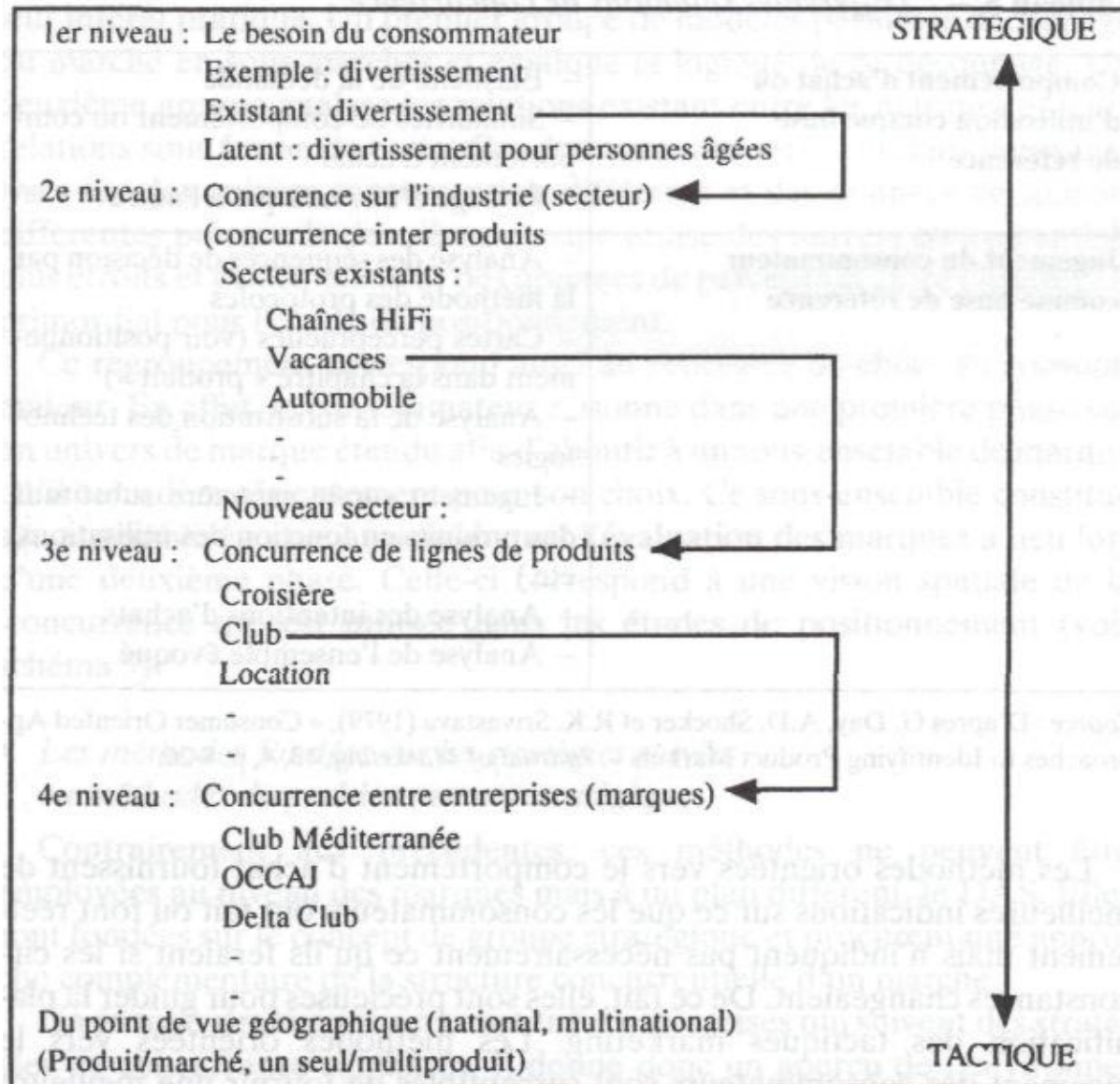


L'intensité de la concurrence

- Les 5 forces de Porter (1982)

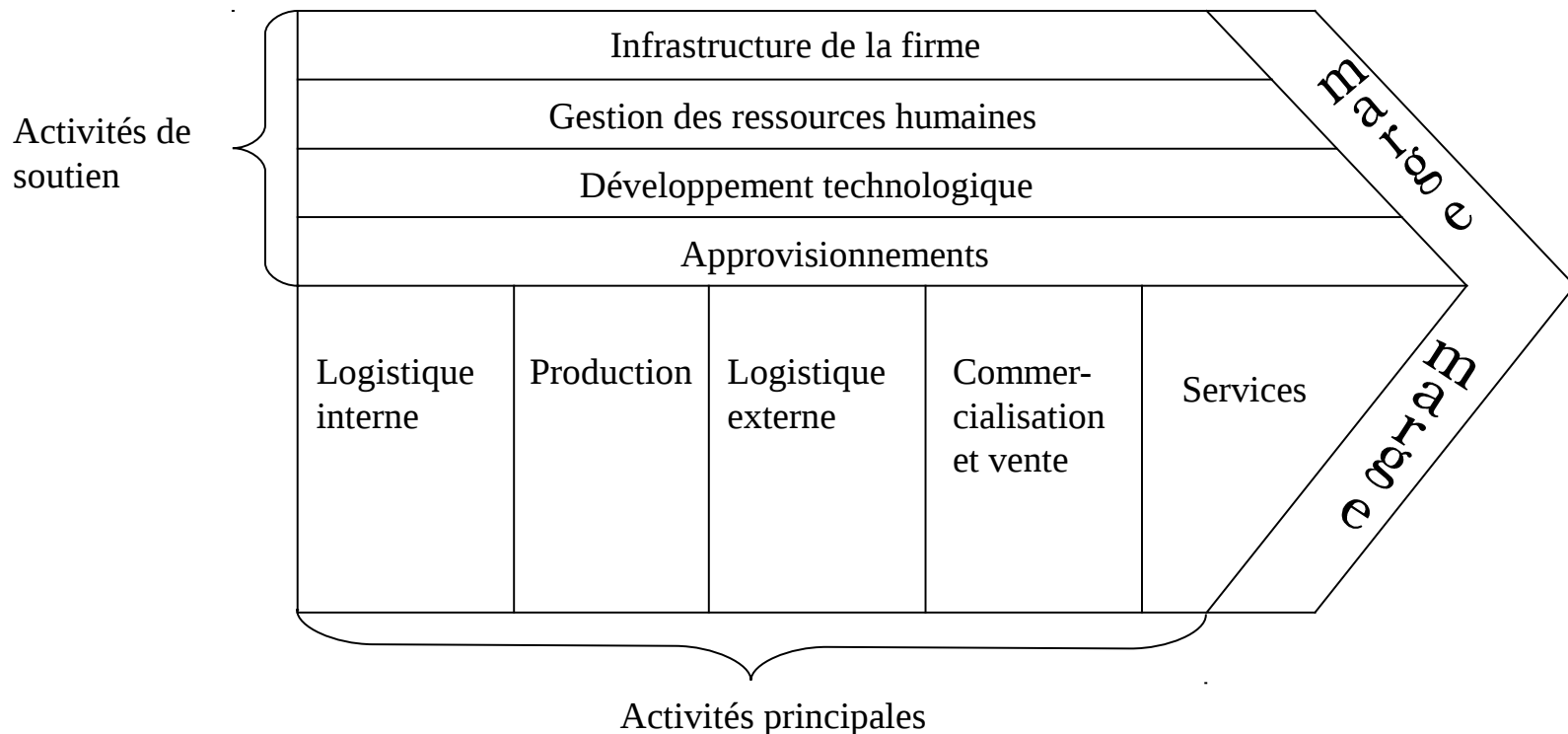


Les niveaux de concurrence



L'avantage concurrentiel

- La chaîne de valeur de Porter
 - Déterminer les éléments des activités sources de coût ou de différenciation pour l'entreprise



L'avantage concurrentiel

- Les ressources de l'entreprise (Barney, 1991)

Ressources physiques	Ressources humaines	Ressources organisationnelles
Financières et légales	Formation	Structure organisationnelle
Technologie utilisée	Expérience accumulée	Processus de planification
Équipements	Capacité de jugement	Système de contrôle
Localisation géographique	Aptitude des employés	Système de coordination
Matières premières	Capacité relationnelle	Relations informelles entre employés
Brevets	Intelligence des employés	Relations entre l'entreprise et son environnement
Copyright		

L'avantage concurrentiel

- Il peut être obtenu de différentes façons, par exemple :
 - Obtenir la part de marché la plus grande pour dominer le marché
 - Développer de nouveaux produits
 - Trouver une niche dans un produit-marché qui peut être dominé
 - Établir un canal de distribution fort
 - Avoir un avantage de coût à la production en raison d'une localisation géographique, d'un processus d'innovation, etc.
 - Avoir une position financière forte
 - Construire une image de marque très forte chez le consommateur

L'avantage concurrentiel

- Au niveau du DAS, 3 stratégies génériques permettent d'assurer un avantage concurrentiel à long terme :
 - La domination globale par les coûts
 - La différenciation
 - La spécialisation ou le choix d'une niche

		Avantage concurrentiel	
		Qualité du produit	Coûts de productivité
Cible	Large	Différenciation	Domination par les coûts
	Étroite (1 seul segment)	Spécialisation	

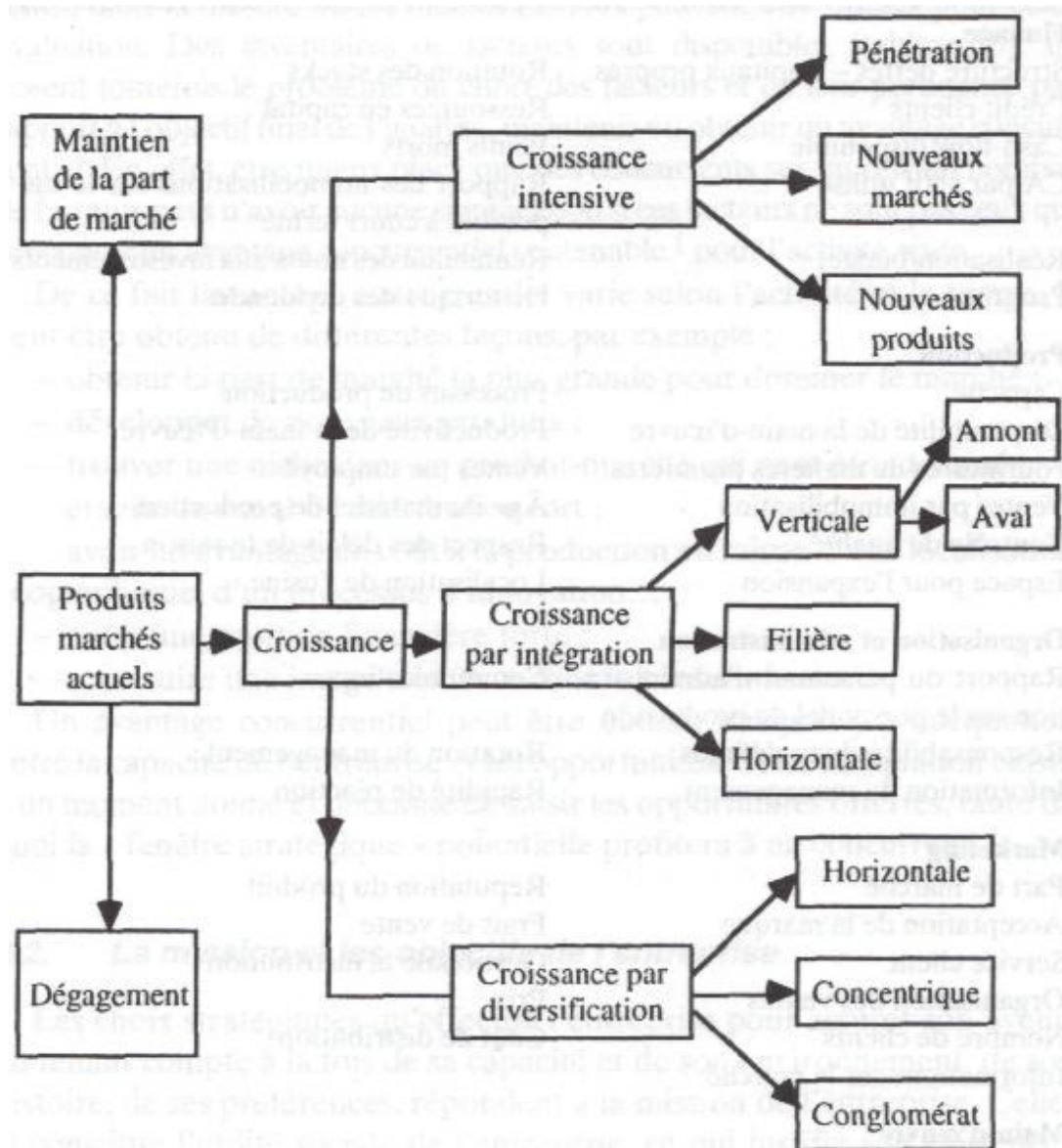
L'avantage concurrentiel

- L'avantage concurrentiel soutenable, doit être
 - Rare
 - Difficile à imiter
 - Non transférable et non substituable
 - Durable
 - Valorisable
- Exemples :
 - Louis Vuitton : maîtrise du réseau de détaillants exclusifs
 - L'Oréal : création et gestion des marques
 - Benetton, Promod, Zara : processus de fabrication
 - Apple : esthétique des produits
 - Carrefour, Wal Mart : logistique

Définition de la mission

- Claire à la naissance de l'entreprise, elle devient souvent floue avec son développement
- Questions à se poser :
 - Quelle est notre activité ?
 - Qui sont nos clients ?
 - Qu'attendent nos clients ?
 - Quelle devrait être notre activité ?
- Missions à définir dans une orientation marché (en fonction des besoins du consommateur)

Définition de la mission



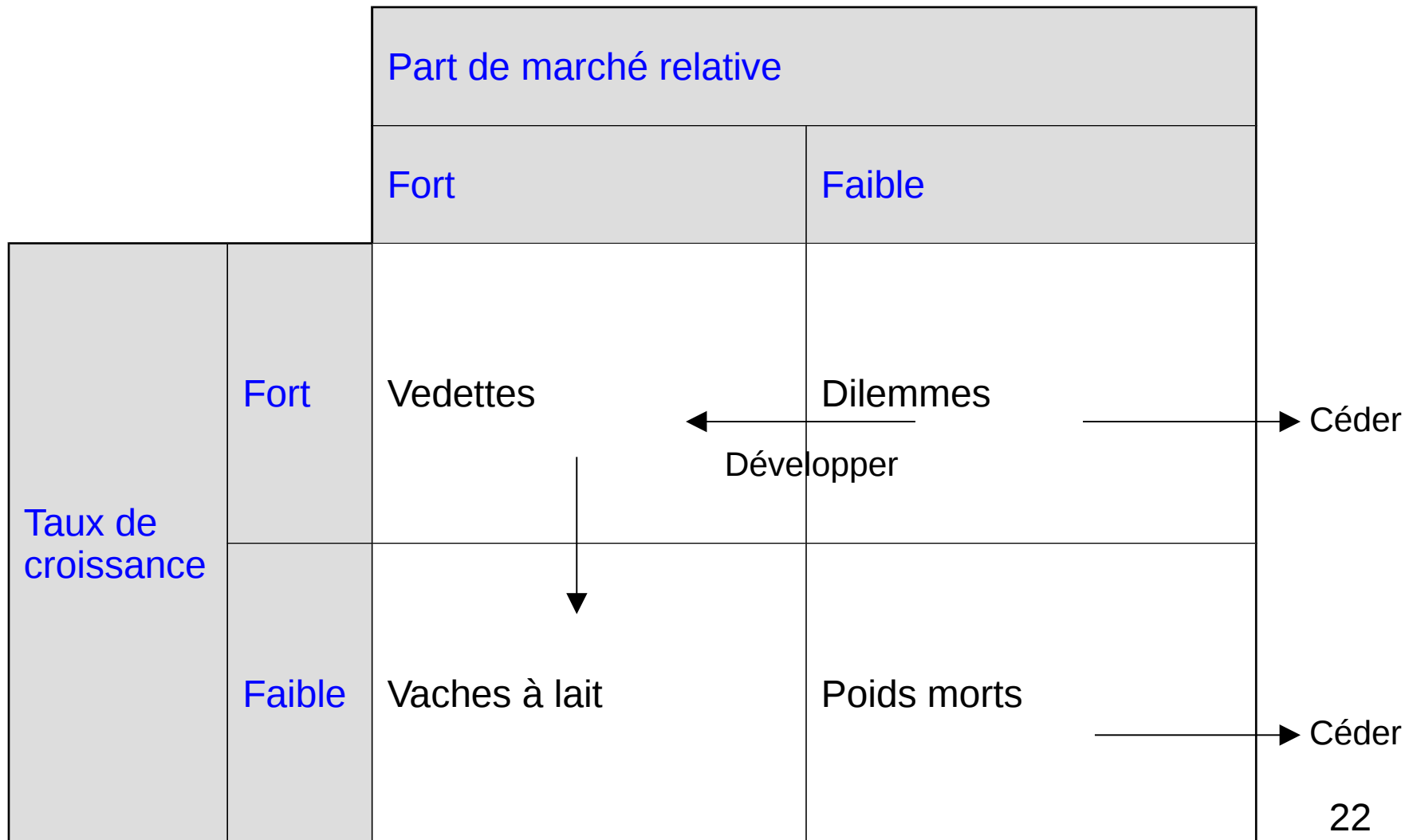
Définition du portefeuille d'activités

- Quels sont les marchés où l'entreprise va opérer ?
- Profiter des forces et faiblesses de l'entreprise en fonction des opportunités et menaces de son environnement
- Analyse du portefeuille actuel, puis concevoir son futur portefeuille en développant des stratégies de croissance sur certains marchés ou en abandonnant certaines activités

L'analyse du portefeuille existant

- Évaluer les produits et secteurs d'activité qui composent l'entreprise
- Augmenter les investissements dans les secteurs les plus rentables
- 2 étapes :
 - Identifier les DAS
 - DAS : secteur de l'entreprise qui a une mission et des objectifs distincts, qui peut être planifié indépendamment des autres activités de l'entreprise
 - Ex : division, chaîne de production, marque, produit
 - Analyser le portefeuille
 - Définition de l'attractivité des DAS

Définir le portefeuille d'activités le modèle BCG



Définir le portefeuille d'activités l'approche plurifactorielle de McKinsey

- Deux facteurs :
 - L'attractivité du marché
 - La position du DAS ou du produit
- Chaque facteur est décomposé en 3 zones (faible, moyen, fort) ➔
matrice en 9 cases

Position du DAS	Attraction du métier		
	Forte	Moyenne	Faible
Forte	A	A	B
Moyenne	A	B	C
Faible	B	C	C

A = investir

B = Récolter / désinvestir

C = Sélectionner

Définir le portefeuille d'activités

l'approche plurifactorielle de McKinsey

- La place dans la matrice est déterminée par les scores pondérés obtenues sur chacun des deux facteurs
- Scores :
 - Établir une liste de facteurs influents
 - Facteurs de marché de concurrence
 - Facteurs économiques et financiers
 - Facteurs techniques
 - Facteurs socio-politiques
 - Attribuer des scores aux différents facteurs et des pondérations en fonction de leur importance

Définir le portefeuille d'activités

l'approche plurifactorielle de McKinsey

- Exemple

Variables clés du succès	Poids	Évaluation	Note pondérée
Part de marché	0,10	5	0,50
Taux de croissance du DAS	2	3	–
Éventail de la ligne de produit	0,05	4	0,20
Efficacité de la force de vente	0,20	4	0,80
Compétitivité du prix	–	4	–
Efficacité de la promotion et de la publicité	0,05	4	0,20
Nouveauté et localisation des établissements	0,05	5	0,20
Capacité de production et productivité	–	3	–
Effet d'expérience	0,15	4	0,60
Coût de matières premières	0,05	4	0,20
Valeur ajoutée	–	4	–
Qualité relative des produits	0,15	4	0,60
Qualité de la recherche et développement	0,15	4	0,20
Qualité du personnel	–	4	–
Image	0,05	5	0,25
	1		4,30

1. 1 : position concurrentielle très faible ; 5 : position concurrentielle très forte.

2. Pour une industrie particulière, certaines variables bien qu'importantes en général auront peu ou pas d'effet sur la position concurrentielle relative de l'entreprise. En général, il vaut mieux les enlever de l'analyse plutôt que leur conférer des poids trop faibles.

Source : C.W. Hofer et D. Schendel (1978), *Strategy Formulation : Analytical Concepts*, St-Paul, Minnesota : West Publishing Co.

Les stratégies de développement

- La matrice produits-marchés d'Ansoff

	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés nouveaux	Extension de marché	Diversification
Marchés actuels	Pénétration de marché	Développement de produits

Les stratégies de développement

- Les stratégies par rapport à la concurrence

Stratégie de leader	Stratégie de challenger	Stratégie de spécialiste
  	  	   

2. La stratégie marketing

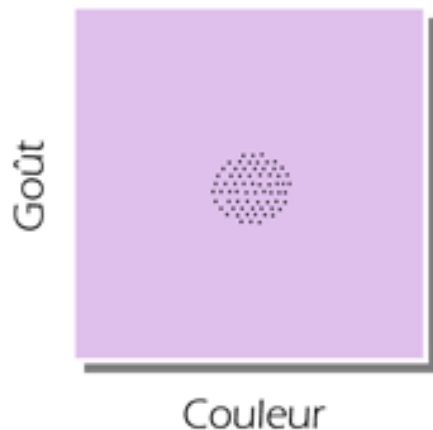
- De la stratégie d'entreprise découle la stratégie marketing
- Une démarche en trois temps
 - Segmentation
 - Découper le marché en sous-ensembles homogènes significatifs et accessibles à une action marketing spécifique
 - Identifier les critères selon lesquels le marché sera analysé et étudier les profils des segments engendrés
 - Ciblage
 - Évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir ceux sur lesquels concentrer ses efforts
 - Positionnement
 - Concevoir une offre adaptée à la cible choisie et développer le marketing mix correspondant



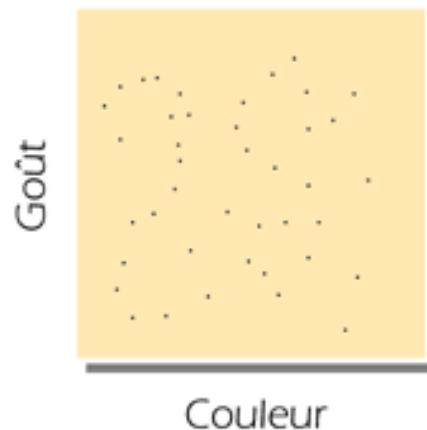
2.1. La segmentation

- Segmentation : formation de groupes homogènes de consommateurs
- Double but :
 - Mieux répondre aux exigences des clients
 - Se différencier des concurrents

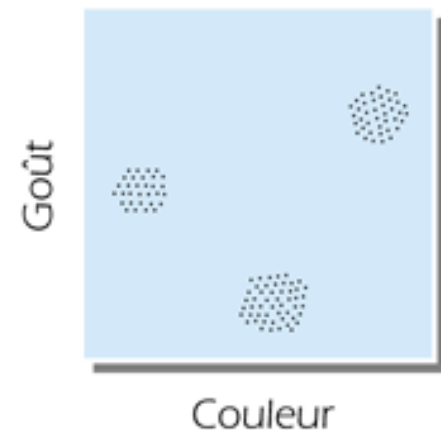
A. Préférences homogènes



B. Préférences diffuses



C. Préférences groupées



Principaux critères de segmentations socio-démographiques

Critères	Exemples d'utilisation
<i>Démographiques</i>	
Sexe	<ul style="list-style-type: none">- marché des montres- marché des déodorants corporels
Age	<ul style="list-style-type: none">- marché du tourisme et du loisir
Taille et poids de l'individu	<ul style="list-style-type: none">- marché de la confection- marché des produits diététiques
Taille et composition de la famille	<ul style="list-style-type: none">- marché des machines à laver et des lave-vaisselle- marché des petits déjeuners

Géographiques

Régions	<ul style="list-style-type: none"> -Marché des appareils de chauffage - marché des pépiniéristes - marché de certains produits alimentaires (corps gras, alcools, charcuterie, etc.)
---------	---

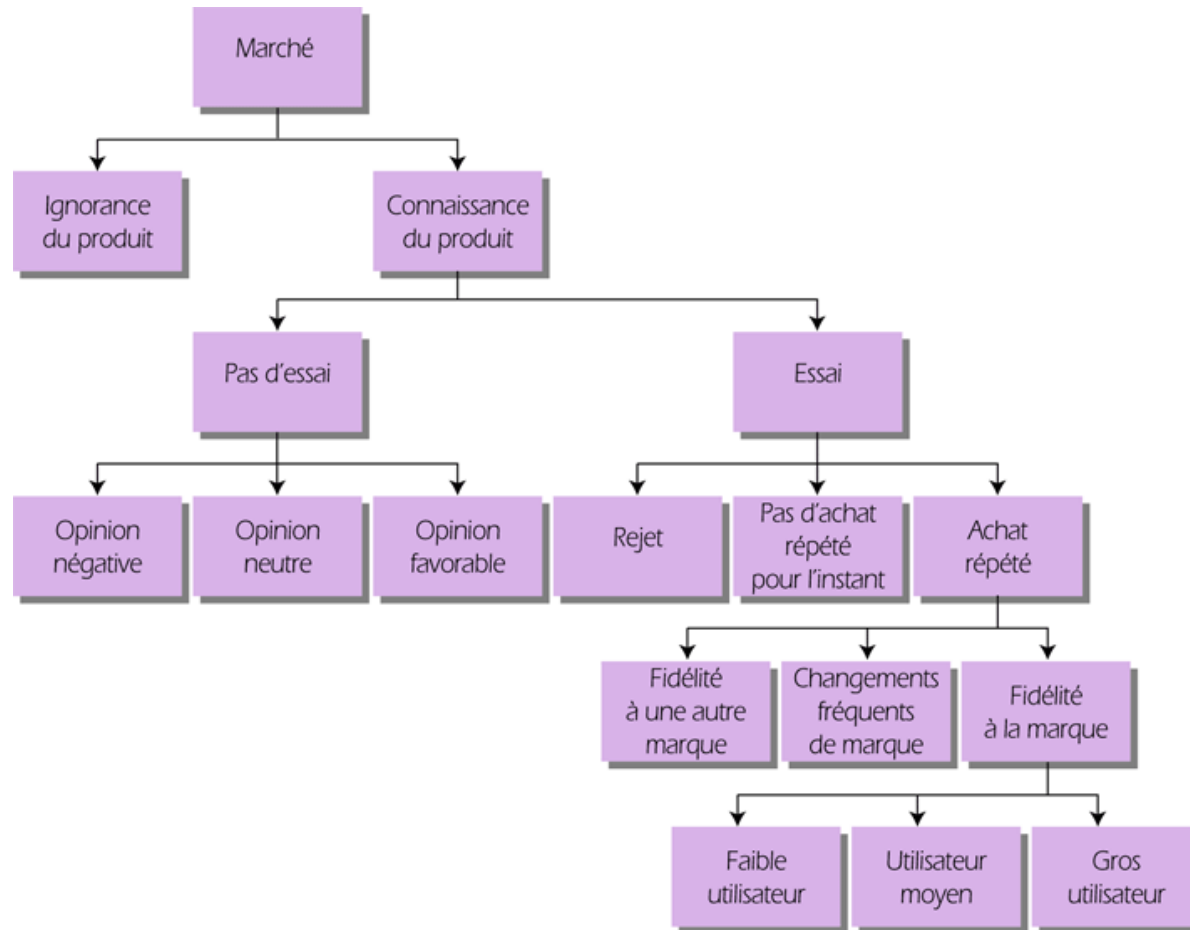
Sociaux ou économiques

Revenu	<ul style="list-style-type: none"> -Marché des automobiles - marché des manteaux de fourrure - marché des voyages organisés
Niveau d'instruction	<ul style="list-style-type: none"> -Marché des livres - marché des disques et spectacles
CSP	<ul style="list-style-type: none"> - marché de la presse - marché des vêtements de travail

Comportements de consommation

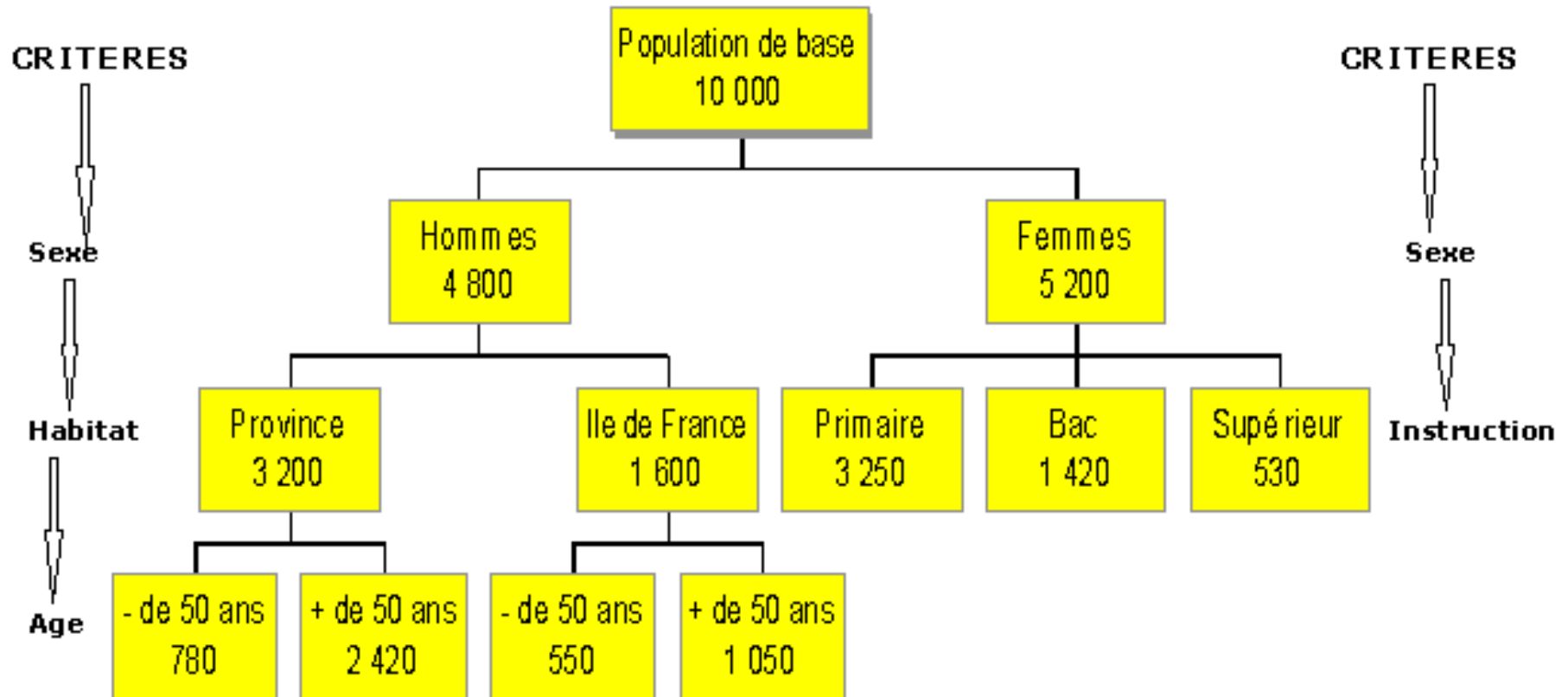
Fréquence d'achat	- marché de la vente à distance
Sommes dépensées	- marché de la vente à distance

Exemple de segmentation comportementale



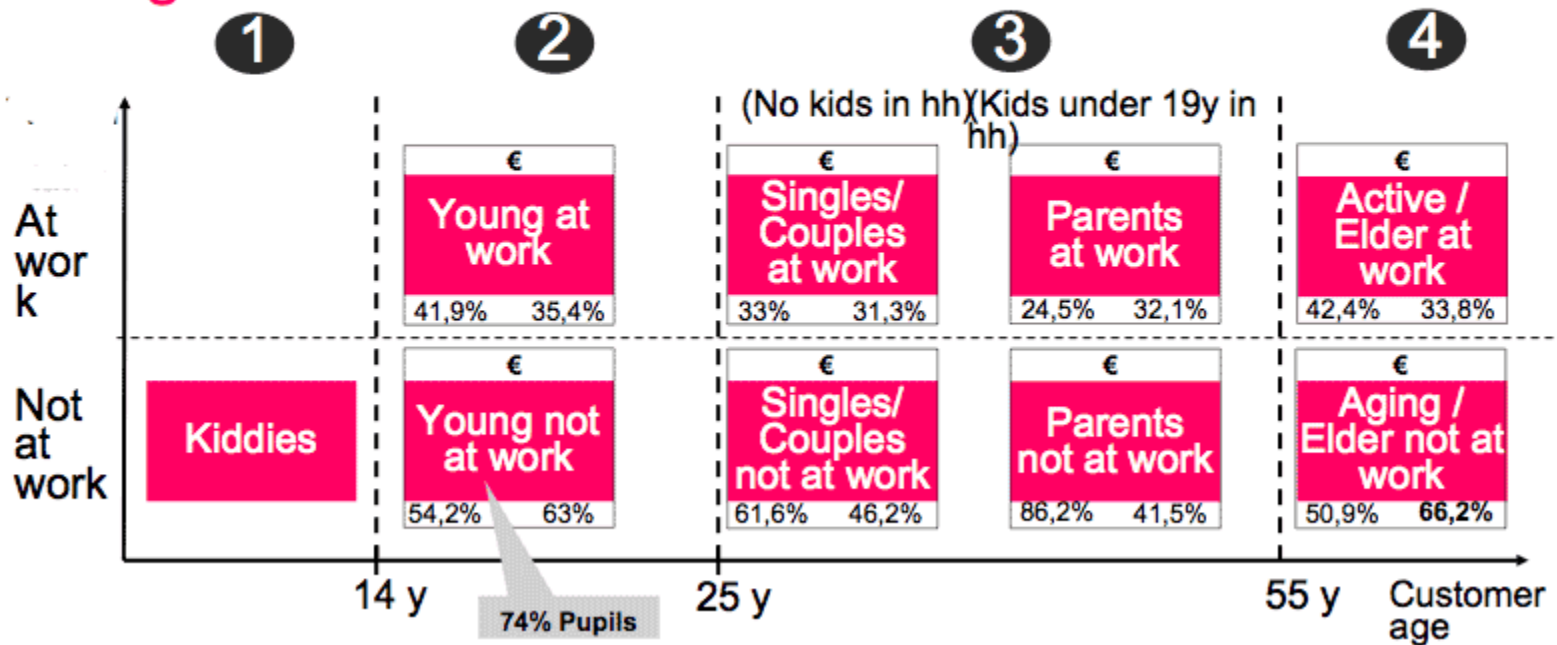
© Pearson Education France

Exemple de segmentation



Segmentation chez T-Mobile

The new Socio-Demographic Consumer Segmentation



La segmentation

- Critères de segmentation
 - A priori
 - A posteriori :
 - Enquête
 - Analyses factorielle et typologique
 - Définition des profils
- Les caractéristiques d'une segmentation efficace
 - La possibilité de mesure
 - La taille et le pouvoir d'achat des segments
 - Le rattachement des acheteurs à un segment
 - Un volume suffisant
 - La possibilité d'accès
 - La pertinence
 - La faisabilité pour l'entreprise

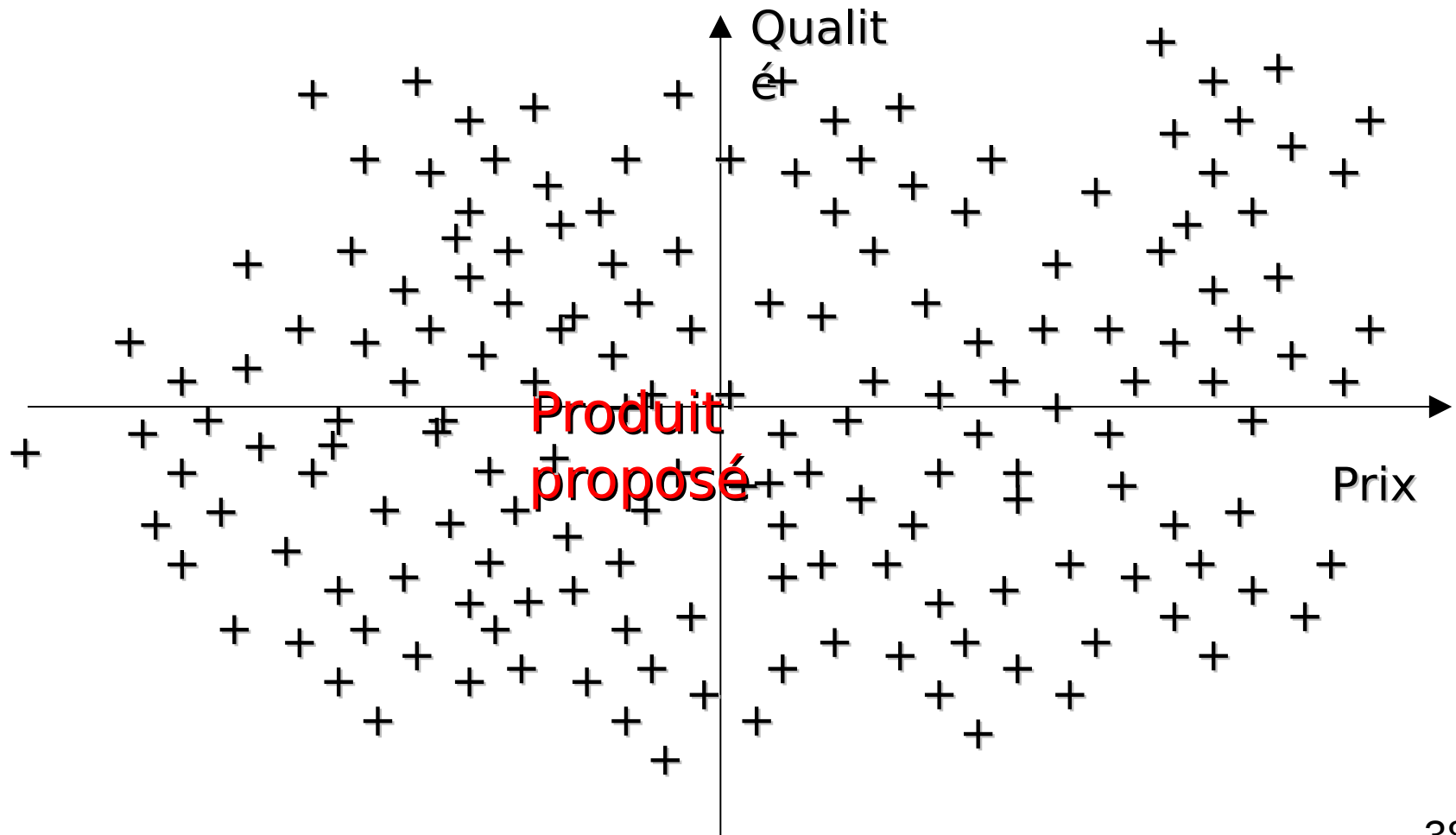
2.2. Le choix des segments (focalisation)

- L'évaluation des différents segments
 - Le degré d'attrait du segment
 - Taille
 - Croissance
 - Rentabilité
 - Niveau de risque
 - Concurrents
 - Les objectifs et ressources de l'entreprise

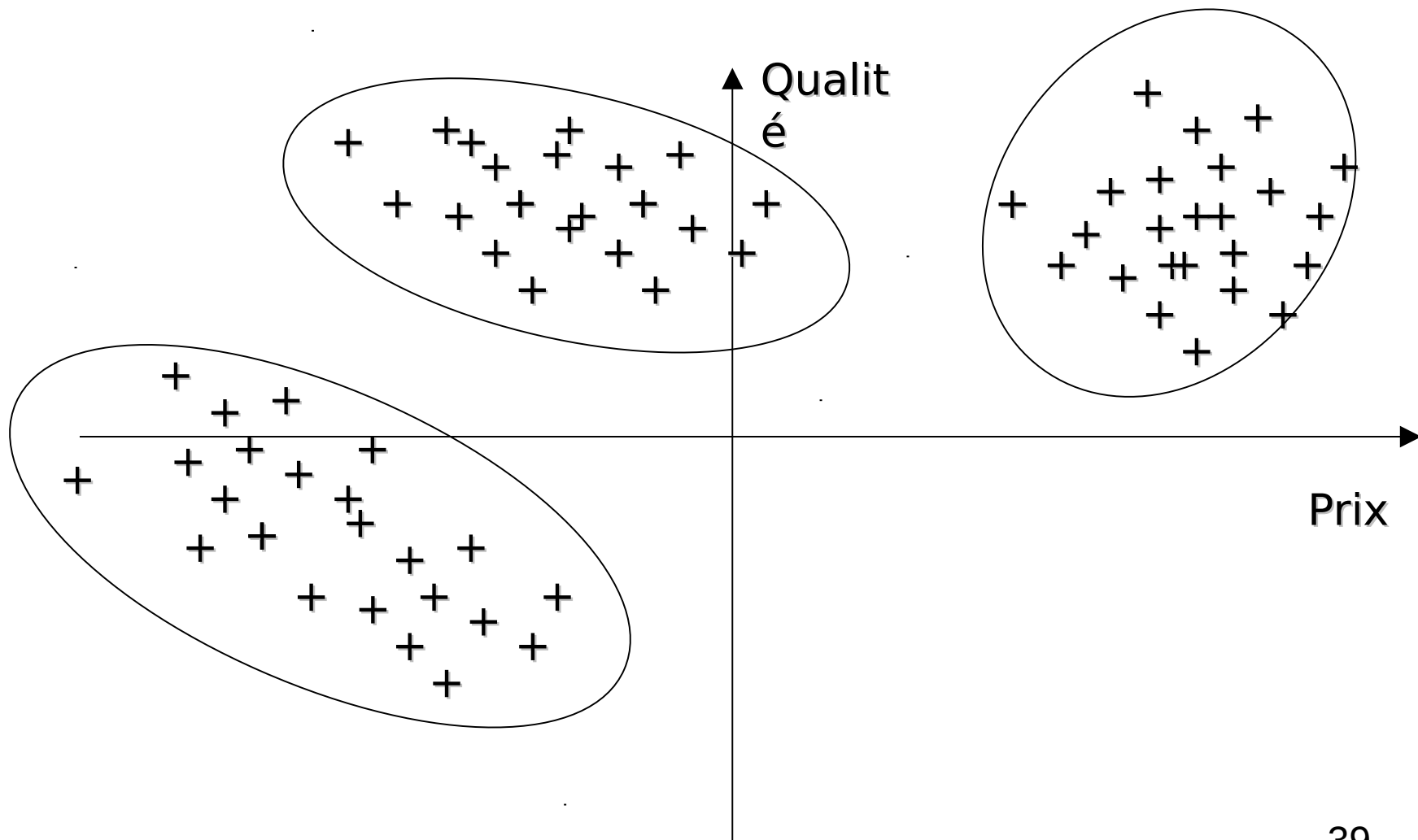
4 niveaux de focalisation

- Marketing de masse :
 - Satisfaire les besoins de l'ensemble du marché
 - La même offre pour tout le monde
- marketing segmenté :
 - Satisfaire plusieurs segments
 - Offres différentes pour différents segments
 - Une offre flexible : configuration de base + options
- Marketing de niche :
 - Satisfaire un segment étroit aux besoins spécifiques
 - Les clients sont prêts à payer un prix plus élevé
 - Le produit répond précisément aux attentes
 - L'entreprise réduit ses coûts en se spécialisant
 - La niche offre un potentiel de rentabilité et de croissance
- Marketing personnalisé (one to one)
 - Personnalisation de masse

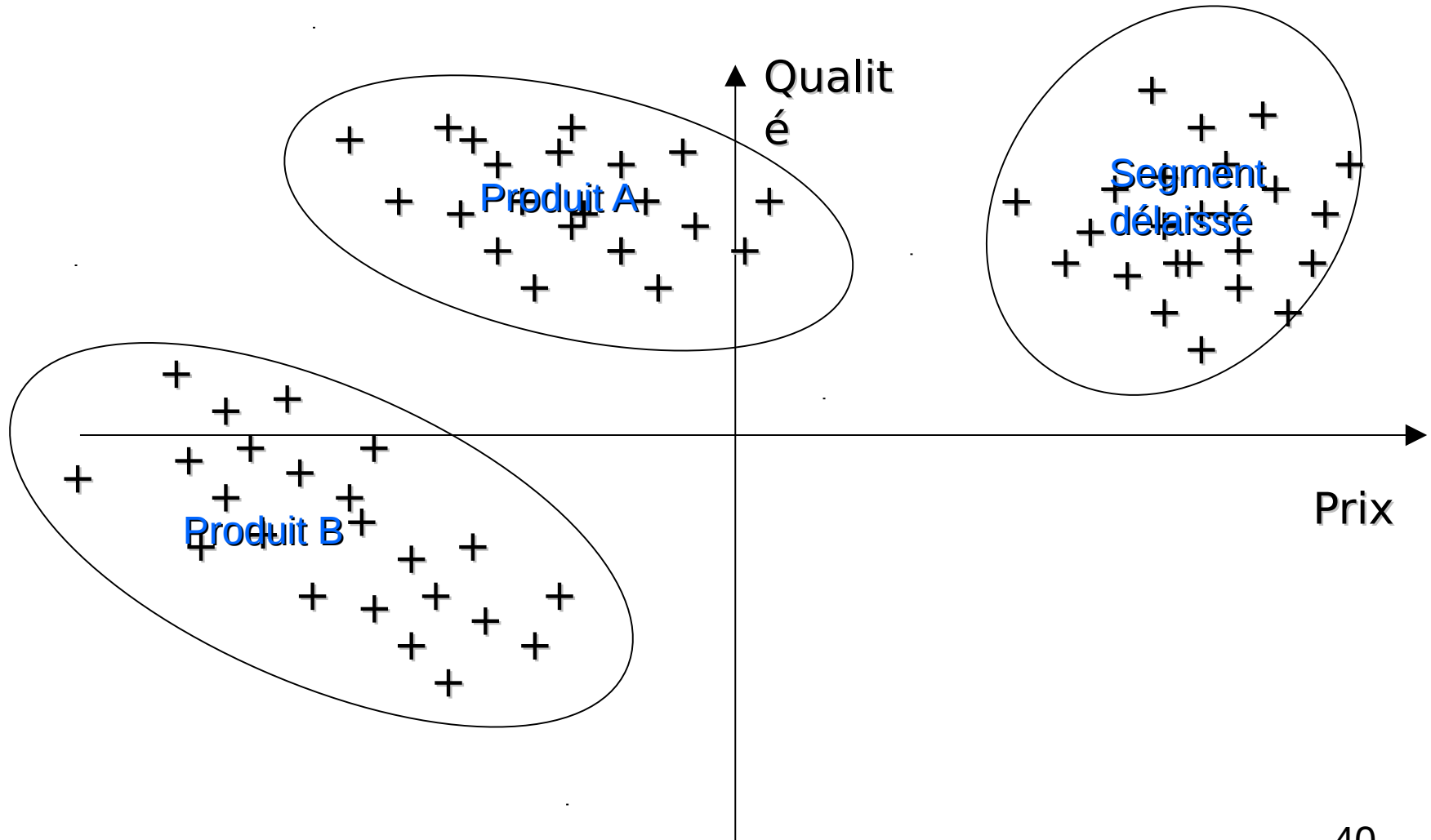
Marketing de masse



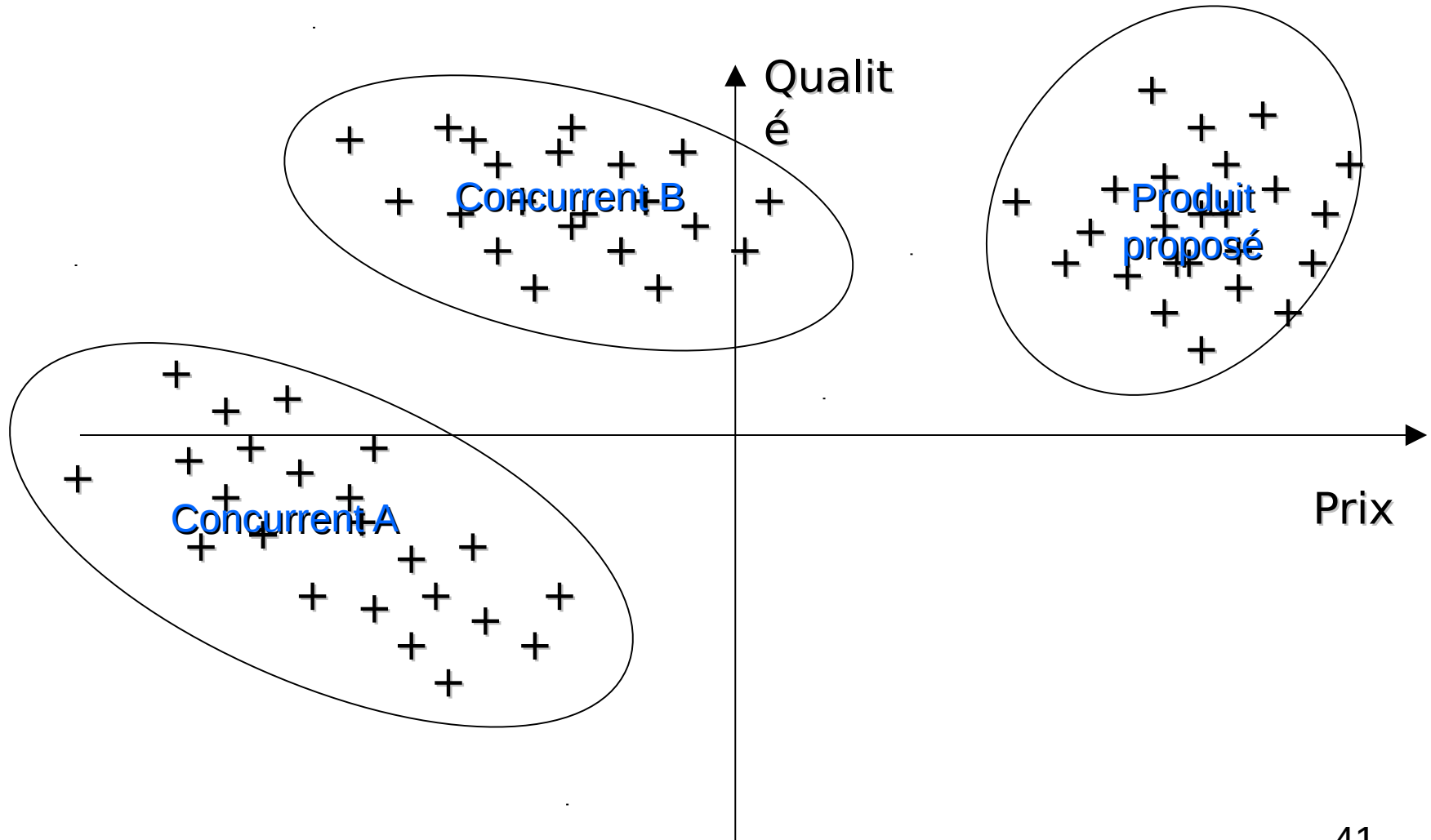
La différenciation



Le marketing différencié



La stratégie de focalisation



Le cas du marketing one-to-one

- Marketing individualisé, du sur-mesure
 - Marketing industriel
 - Grande consommation : individualisation des politiques produit et communication
 - Produit sur mesures : Dell, Nike, Levi's, Kickers, Mattel, Renault

NIKEiD.

CHAUSSURES

ÉQUIPEMENT

EXCLUSIVITÉS iD

TOUT VOIR

ACCUEIL > SPORT CULTURE > AIR BRUIN MAX PREMIUM iD - HOMMES > PERSONNALISER

RECOMMENCER

AIR BRUIN MAX PREMIUM iD

EUR 130.00



VIEW OPTIONS



1. DÉBUT

TERMINE

2. CRÉER

TERMINE

Matériau swoosh

Patent
Leather

Crinkle
Leather

Jungle
Leather

Smooth
Leather

Metallic
Leather

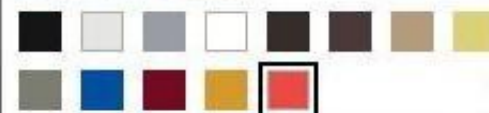
Couleur du swoosh



Couleur de la doublure



Couleur des lacets



3. PERSONNALISER

0 sur 3

4. VISUALISER

Configurez votre CLIO en 5 étapes

Etape 3 sur 5

1. Préférences

2. Version

3. Couleurs

4. Options

5. Récapitulatif

< Etape précédente

Etape suivante >

Vos couleurs

De la carrosserie à l'harmonie intérieure : choisissez vos couleurs !

[Aide configuration](#)

1 PEINTURE

Peinture métallisée ou nacrée



Bronze Doré

0,00 €

2 SELLERIE



Sellerie cuir grège clair

0,00 €

 Imprimer Sauvegarder EnvoyerEnvie d'une brochure,
d'un essai, ... ?Financer
ce véhiculeCLIO
Initiale 2.0 16v 140

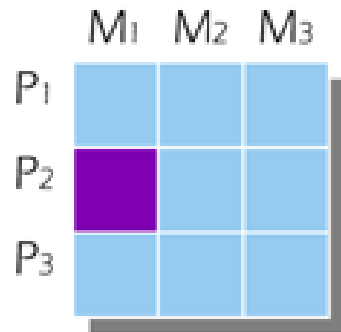
A partir de **20 500,00 €**
Ou avec Renault New Deal
à partir de 370,29 €/mois
[En savoir plus](#)

Vos préférences

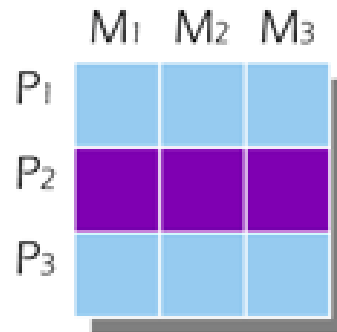
- CARBURANT : Essence
- NOMBRE DE PORTES : 5
- BOITE DE VITESSE : Boite manuelle

5 stratégies de couverture de marché

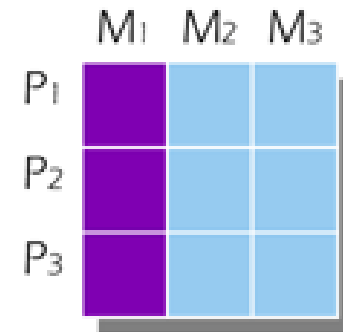
**Concentration
sur un couple
produit/marché**



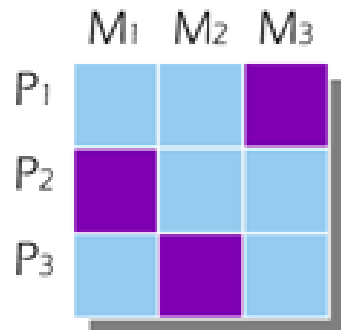
**Spécialisation
par produit**



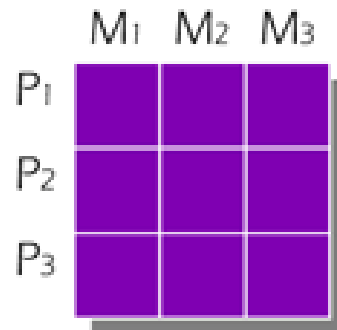
**Spécialisation
par marché**



**Spécialisation
sélective**



**Couverture
globale**

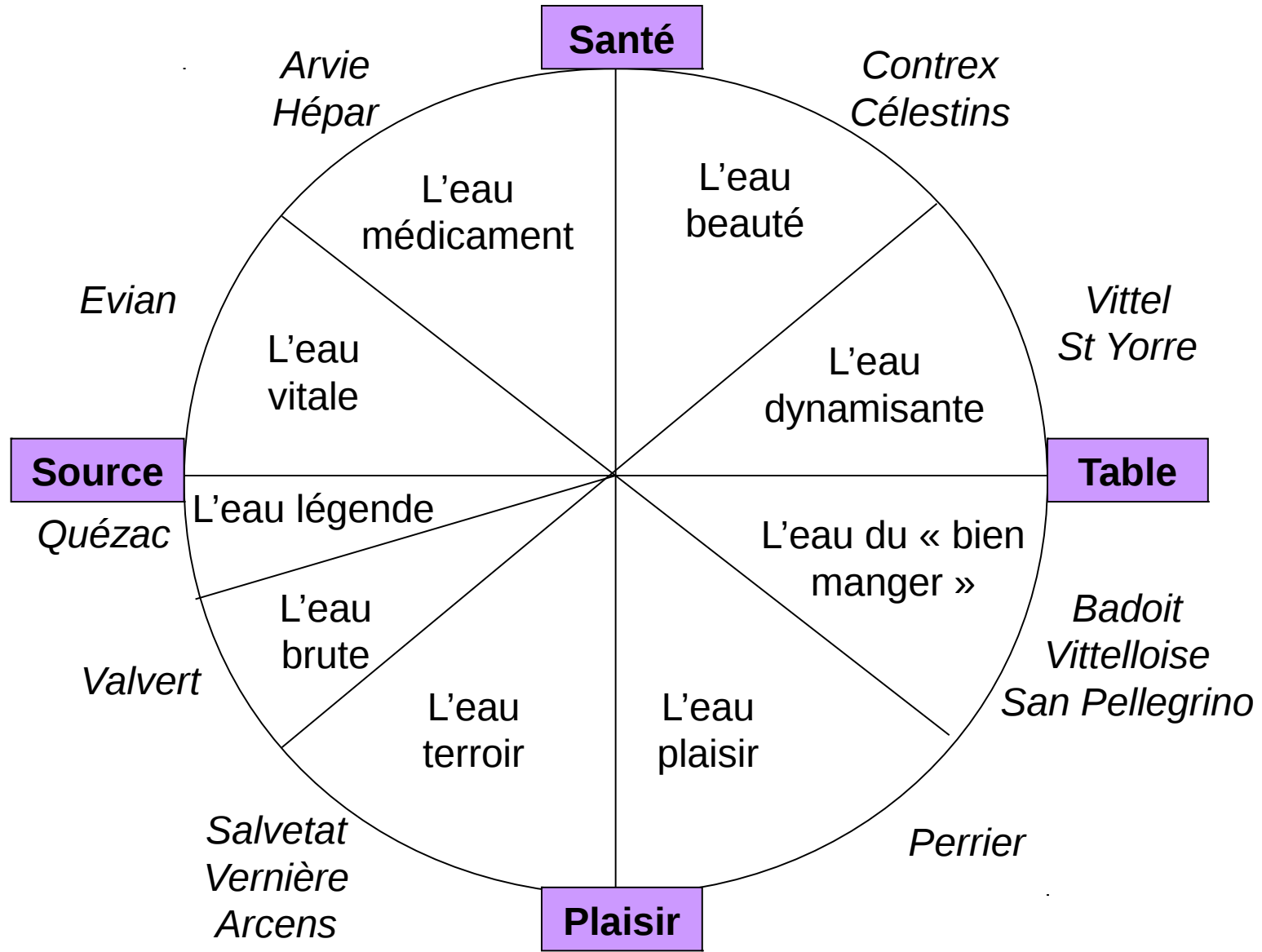


P = produit
M = marché

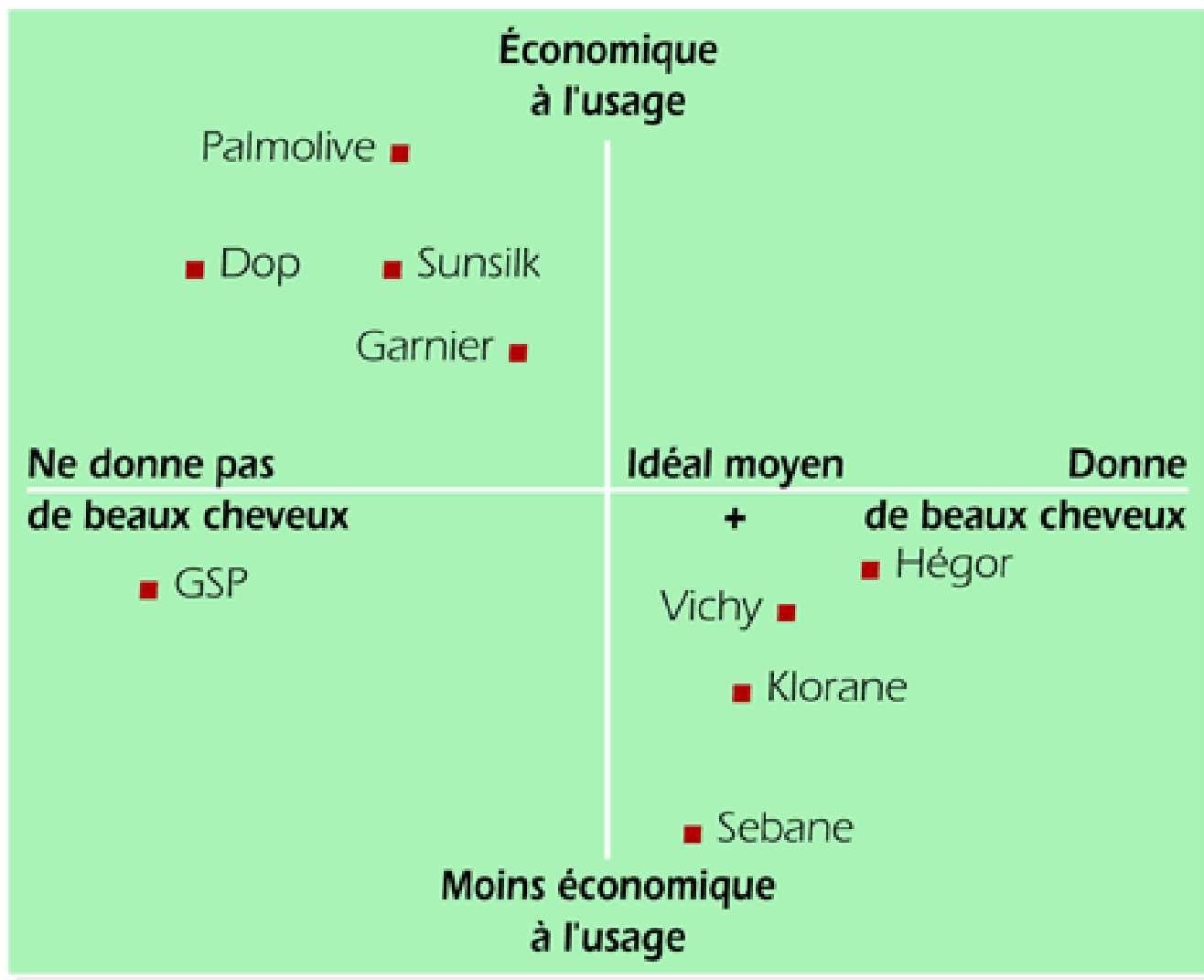
2.3. Le positionnement

- Définition :
ensemble des traits saillants et distinctifs de l'image. Représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive du produit
- Deux volets :
 - Identifier la catégorie de produits, l'univers de référence
de quel genre s'agit-il ?
 - La différenciation par rapport aux autres produits
qu'est ce qui le distingue des autres produits du même genre ?
- ➔ si le responsable marketing ne choisit pas le positionnement de son produit, le public s'en chargera
- ➔ positionnement voulu vs positionnement perçu

Mapping des positionnements des marques d'eau

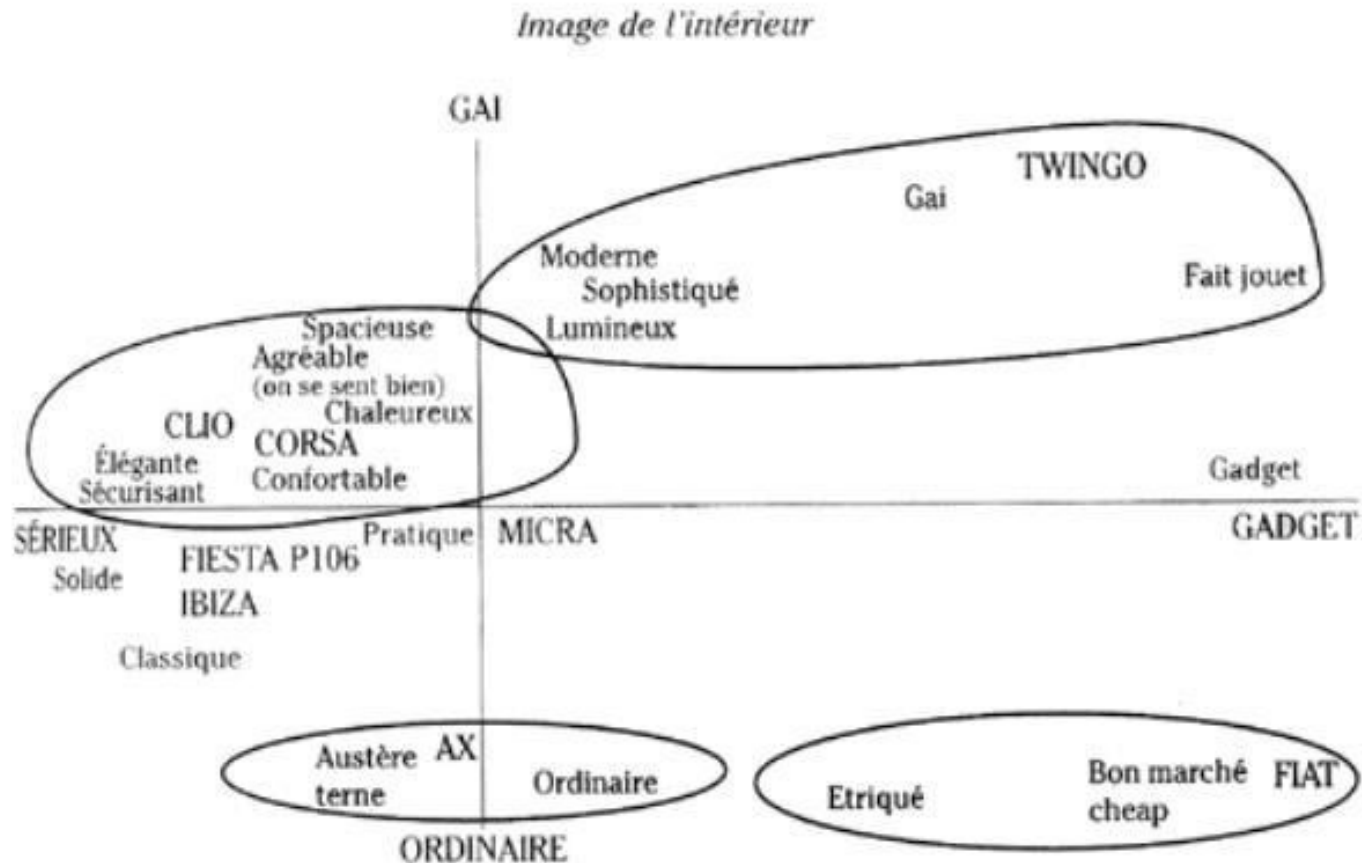


Carte perceptuelle des shampoings

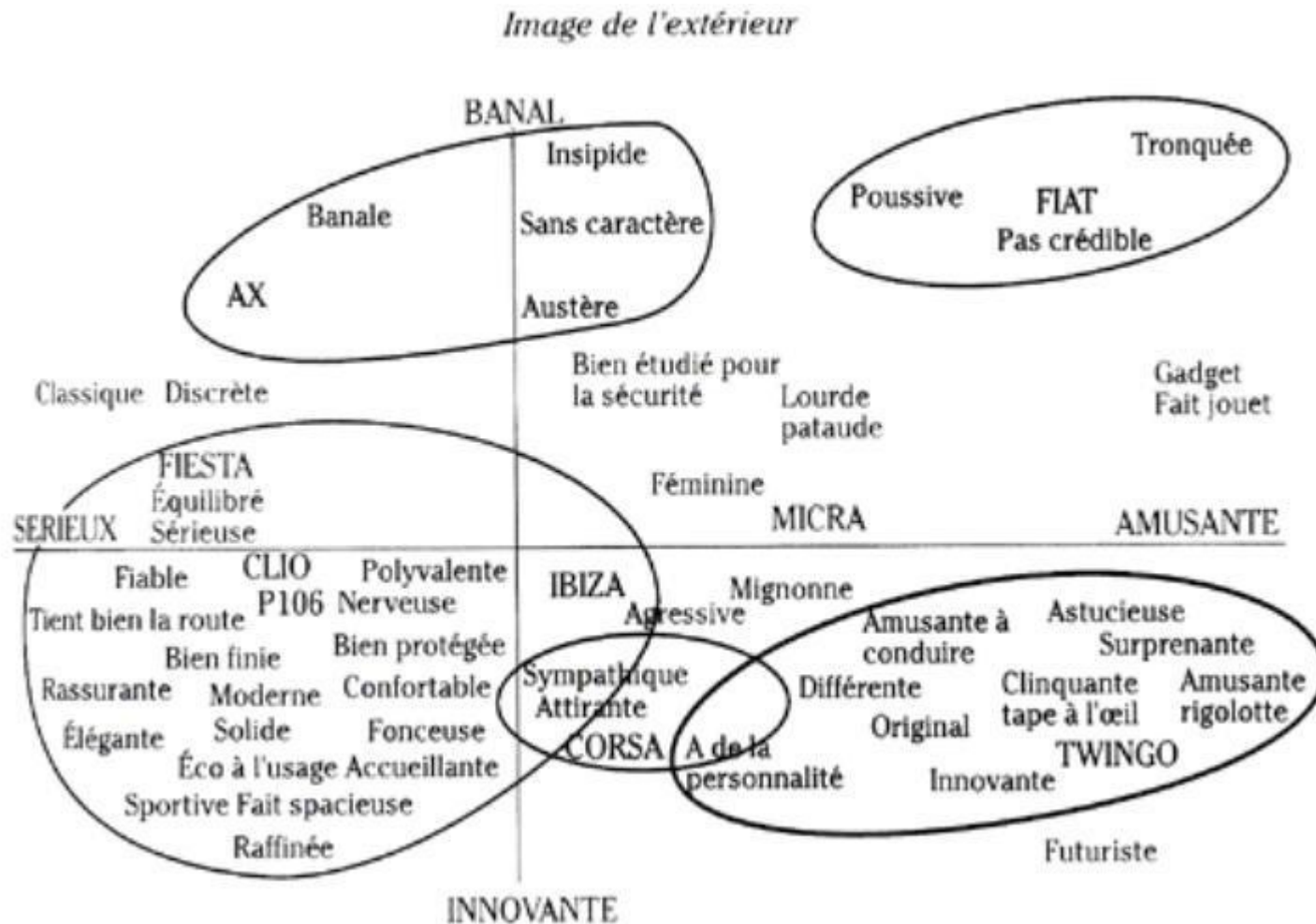


Carte perceptuelle de la Twingo

Cartes perceptuelles – Twingo et ses principales concurrentes



Carte perceptuelle de la Twingo



Élaborer un positionnement

- Choix des points de différence
 - Un point de différence doit être
 - Pertinent
 - Distinctif
 - Crédible
 - Faisable
 - Communicable
 - Défendable
 - Différents niveaux possibles
 - Attributs du produit
 - Bénéfices clients
 - Valeurs de la marque
 - Difficulté d'associer des axes de positionnement jugés contradictoires par les consommateurs

Élaborer un positionnement

- Énoncer le positionnement
 - Pour ... (description de la cible et du besoin auquel le produit répond)
 - La marque X est ... (concept et catégorie de produit)
 - Qui permet de ... (différence)

Les stratégies de différenciation

- Différenciation par le produit
 - Forme du produit
 - Fonctionnalités
 - Performance
 - Conformité
 - Durabilité
 - Fiabilité
 - Réparabilité
 - Style
 - design
- Différenciation par le personnel
 - Compétence
 - Courtoisie
 - Crédibilité
 - Fiabilité
 - Serviabilité
 - Communication

2.4. Les objectifs marketing

- Objectifs de volume et de part de marché
 - Objectifs qualitatifs
 - Image de marque, positionnement
 - Satisfaction des clients
 - Etc.
 - Objectifs de rentabilité
- ➔ formulation du marketing-mix

2.4. Les objectifs marketing

- Le marketing-mix
 - Variables que contrôlent le responsable marketing et utilisées pour atteindre les objectifs
 - Les 4 P :
 - Product (produit)
 - Price (prix)
 - Promotion (communication)
 - Place (distribution)
 - Cohérence des actions marketing
 - Entre elles
 - Avec le potentiel et l'environnement de la firme
 - Dans le temps