

# Chapitre 12

## De la stratégie d'entreprise à la stratégie marketing

L'ESSENTIEL



### 1. Stratégie / Politique / Plan

#### Stratégie

Une stratégie (ou vision stratégique) est la définition d'orientations claires et réalistes d'un ensemble d'actions pour atteindre à moyen et long terme un but face à des adversaires désignés.

Exemple : Free a adopté une stratégie de guerre des prix pour conquérir une forte part du marché du téléphone en France.

#### Politique

Une politique est un ensemble de décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs qui s'inscrivent dans une stratégie à moyen et long terme.

En marketing, on parlera de politique de marque, de politique de produit, de politique de distribution, de politique commerciale, etc. – toutes ces politiques étant au service de la stratégie marketing.

#### Plan

Un plan (cf. « plan marketing ») est une liste d'actions précises à mener, assorties de leurs dates, de leurs coûts, de la description des moyens qu'elles exigent, et souvent aussi de la désignation de leurs responsables

### 2. Toute stratégie se fonde sur le développement d'un avantage concurrentiel

- Un **avantage concurrentiel** (ou avantage compétitif) est une compétence spécifique et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et est source de résultats économiques supérieurs.

N. B. Dans la majorité des cas, nombreux sont les entreprises qui, au sein d'un même marché, fondent leur stratégie sur un avantage concurrentiel similaire. C'est sur la façon de le mettre en œuvre qu'elles se créent une position avantageuse.

Deux types d'avantages concurrentiels<sup>1</sup> :

La **domination par les coûts**. Des coûts de revient plus bas que la concurrence peuvent avoir plusieurs origines, dont l'effet d'expérience qui lui-même résulte de l'effet de taille

<sup>1</sup> Michael Porter, *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993.

(les coûts diminuent avec les volumes : économies d'échelle) et de l'effet d'apprentissage.

La **différenciation de l'offre par la valeur perçue par le marché**. Dans ces stratégies, les clients acceptent de payer le prix pour des propositions à forts bénéfices perçus.

Le rôle du marketing est marginal dans les stratégies de domination par les coûts, majeur dans les stratégies de différenciation par la valeur perçue.

**3. Les stratégies *low cost*** relèvent des stratégies de domination par les coûts. Tout est pensé pour réduire les coûts de revient. L'offre est épurée. On ne retient que ce qui est jugé essentiel par le public visé. La valeur économique créée par la réduction des coûts de revient est largement redistribuée au client sous forme de prix bas et l'offre, recentrée sur l'essentiel, est de qualité. Le *low cost* remet en cause la distinction haut de gamme et bas de gamme qui propose des premiers prix au détriment de la qualité.

#### 4. La démarche d'élaboration d'une stratégie marketing

- La stratégie marketing met en œuvre quatre types de moyens : politiques de produit, de prix, de distribution et de communication (dont la marque). L'utilisation cohérente de ces moyens d'action définit le **marketing-mix** d'un produit ou d'une marque.

- **L'analyse-diagnostic externe et interne fonde le choix des options stratégiques.**

*L'analyse externe* s'effectue sur les facteurs environnementaux (économie, démographie, réglementation, etc.), sur l'évolution du marché et sur la concurrence. On synthétise les éléments majeurs de l'analyse externe en deux rubriques : les opportunités et les menaces.

*L'analyse interne* décrit les forces et les faiblesses de l'entreprise, de la position concurrentielle de la marque, de la politique marketing et commerciale.

Le **SWOT** est un tableau qui présente la synthèse de l'analyse externe et interne en 4 rubriques : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

On établit un diagnostic sur les raisons de ces différents facteurs, ce qui conduit à la formulation de plusieurs options stratégiques, hiérarchisées pour retenir la meilleure.

#### 5. La formulation de la stratégie marketing

La stratégie marketing développe l'option retenue.

Le schéma proposé par *Mercator* comprend les rubriques suivantes :

- **La vision stratégique** : c'est la façon dont on va attaquer différemment le marché et la concurrence pour atteindre les buts que l'on s'est fixé. On repère les conventions en usage dans un secteur, sur un marché, pour rompre avec elles. On identifie les résistances externes et internes que la stratégie doit surmonter.

- **Les priorités stratégiques** :

- Trois options principales dans le choix des marchés prioritaires : marketing indifférencié, marketing multisegments, marketing mono-segment.

- Choix des sources prioritaires de volume et de rentabilité.

Les stratégies marketing se construisent sur un ou plusieurs des trois types de sources de volume : 1° conquête de nouveaux clients ; 2° meilleure fidélisation ; 3° augmentation du ticket moyen par client (CA et rentabilité/client).

**- Les rubriques du plan de manœuvre**

- Le positionnement de la marque.
- Le choix des principaux leviers d'action sur lesquels s'appuyer pour répondre aux priorités stratégiques définies. N. B. Dans un même marché, pour une même catégorie de produits, les leviers d'action sont souvent communs à plusieurs concurrents : ce qui importe alors, c'est la façon de jouer sur ces leviers.
- La définition des étapes de développement de la stratégie marketing.
- Le marketing-mix et l'organisation marketing et commerciale à chaque étape.
- Les plans d'actions avec budget et calendrier à court et moyen terme.