



Université Abderrahmane MIRA de Béjaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences commerciales
Cours : Les Fondamentaux du Marketing
Chargé de Cours : Dr Boumesbah N.

1. La définition du marketing :

- Cette notion regroupe « *Tous les efforts à accomplir pour obtenir un échange mutuellement satisfaisant (souhaité) pour l'organisation comme pour l'individu (client)* »
- Il est définie par l'American Marketing Association comme : « *le marketing consiste à planifier, à mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la communication, et la distribution d'une idée, d'un produit, ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations ainsi que les individus* »
- Ainsi Peter Drucker le Définit comme « *Le marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter, donc tous ce dont on a besoin c'est de rendre le produit disponible* »

2. La stratégie

A retenir

Définition de la stratégie

La **stratégie** peut se définir comme l'ensemble des choix et des décisions qui portent sur les objectifs de long terme, les modalités d'action et l'allocation de ressources et qui ont pour but d'assurer la performance et la pérennité de l'entreprise.

- **Une stratégie est une vision conduisant à des choix significatifs pour atteindre un but**
- **Une stratégie se pense et se met en œuvre contre les concurrents**

2.1. Les niveaux de stratégie.

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation, niveau global, niveau d'activité, et niveau opérationnel, à cet effet, on trouve une stratégie corporate, une stratégie de domaine d'activité, et une stratégie opérationnelle (fonctionnelle).

a) La stratégie générale ou stratégie d'entreprise « stratégie corporate » :

Elle consiste à définir les grandes orientations et les arbitrages en termes d'investissement, de développement, mais aussi de désengagement ou de sortie du portefeuille, pour chacune des activités. Elle s'intéresse aux synergies entre ces différents métiers et à la cohérence du portefeuille d'ensemble : faut-il entrer dans d'autres secteurs ou faut-il céder certains pans d'activité qui contribuent moins à la création de valeur (la distribution par exemple) ?

A retenir

- **La stratégie corporate** : est donc centrée sur la **gestion du portefeuille d'activités** de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des métiers, activités ou business réunis sous une même gouvernance.
- **La stratégie business** : est la définition des orientations stratégique pour chaque domaine d'activité dont l'entreprise s'engage.

Pour cela, les dirigeants devront chercher à répondre aux questions concernant l'organisation : quel sera son futur ? Va-t-elle chercher à consolider son périmètre ? Doit-elle envisager de se concentrer sur un nombre réduit d'activités ? Ou au contraire de se déployer au maximum compte tenu des opportunités qui s'offrent à elle ? Et, si oui, comment doit-elle croître ? En interne ? En externe ? Avec de nouveaux produits ? Sur de nouveaux marchés ? Avec une nouvelle technologie de production ?...

b) La stratégie d'activité, « business stratégie » ou stratégie par domaine d'activité

Qui consiste à identifier comment les activités incluses dans la stratégie d'entreprise doivent se comporter sur leurs propres marchés. Cela concerne généralement les questions de positionnement et la réponse aux actions des concurrents.

C'est la raison pour laquelle la stratégie par domaine d'activité est également appelée stratégie concurrentielle.

Alors que la stratégie d'entreprise implique des choix qui engagent l'organisation dans sa globalité, ces décisions sont pertinentes au niveau de chacun des **domaines d'activité stratégique** qui la composent.

NB.

Pour les entreprises mono-activité, la stratégie business se confond avec la corporate strategy. Dans les entreprises diversifiées en revanche, on doit définir autant de business strategies qu'il y a d'activités différentes.

Un domaine d'activité stratégique, ou DAS, est une sous-partie d'une organisation dédiée à un marché spécifique, confrontée à des conditions concurrentielles spécifiques, et qui doit déployer une stratégie concurrentielle particulière

c) La stratégie fonctionnelle.

Les stratégies fonctionnelles appelées **opérationnelles** visent à définir les plans d'action qui contribuent à atteindre les objectifs d'affaires d'une organisation et de ses unités d'affaire.



3. La démarche stratégique en marketing

Figure n°01 : Les étapes marketing stratégique

Étape	Objectif
1. Analyse	Comprendre le marché, l'hôtel, les clients, la concurrence
2. Segmentation	Identifier les profils de clients possibles
3. Ciblage	Choisir les segments à viser
4. Positionnement	Définir l'image à construire dans l'esprit du client
5. Mise en œuvre	Décliner le mix marketing adapté aux segments choisis

LES ÉTAPES DU MARKETING STRATÉGIQUE



1 ANALYSE & DIAGNOSTIC ENTREPRISE

- Environnement, ressources et opportunités de marché (PESTEL, SWOT, PORTER)
- Études clients quali & quanti
- Analyse de portefeuille de produits
- Facteurs clés de succès



2 OBJECTIFS & STRATÉGIE MARKETING

- Méthode en 3 axes : SCD (Sécuriser - Consolider - Développer)
- Segmentation : savoir-faire, client, besoin
- Ciblage de marché
- Positionnement et mapping par rapport à la concurrence



3 CHOIX DES MOYENS OPÉRATIONNELS

- Mix marketing
- Détails des plans d'actions
- Budget prévisionnel
- Suivi et pilotage

3.1. Le besoin en l'information en Marketing (l'objet du Diagnostic stratégique)

L'évolution rapide des marchés complique la prise de décision marketing, rendant indispensable une information fiable et actualisée sur l'environnement. L'analyse continue des opportunités et menaces permet d'anticiper les changements et de s'y adapter. Les entreprises les mieux informées prennent de meilleures décisions stratégiques et marketing, d'où la nécessité de mettre en place un système assurant la collecte et la diffusion permanente de l'information.

Tableau n°01 : Types et sources d'information

Sources	Types de données	Exemples
Sources internes	Données internes à l'entreprise	• Résultats des ventes. • Résultats des actions marketing. • Rentabilité, commandes...
	Données issues de partenaires	• Informations venant de distributeurs • Informations venant d'acheteurs
Sources externes	Données secondaires	- État, ministère. • Associations, syndicats professionnels. • Presse. • Rapports annuels, bilans. • Études en souscription.
	Données standardisées	• Relevés de points de vente. • Panels distributeurs. • Panels consommateurs
	Données primaires	• Enquêtes quantitatives. • Interviews qualitatives. • Réunion de groupe. • Observation.

4. L'analyse externe

Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise. Jeux de forces venant des concurrents directs comme d'autres acteurs économiques

4.1. L'analyse PESTEL :

L'environnement externe dans une entreprise comprend les éléments qui peuvent avoir une incidence **directe** ou **indirecte, positive** ou **négative**, sur l'entreprise. Ces éléments concernent les conditions économiques, politiques, technologiques, sociologiques, culturelles, démographiques et écologiques ainsi que les comportements des marchés et des concurrents. Voir l'Analyse Pestel

A Noter :

L'effet des facteurs environnementaux est difficile à anticiper avec justesse et que l'adaptabilité d'une politique marketing à un contexte imprévu et la réactivité des dirigeants de l'entreprise sont des qualités majeures

- Une façon classique d'analyser l'environnement d'une entreprise consiste à faire l'inventaire (une grille d'analyse) des acteurs qui le composent et dont le comportement peut influencer l'état de l'entreprise (voir le tableau suivant). Cet outil est utile pour évaluer le poids des différentes composantes des six grandes dimensions de l'environnement de l'entreprise. Il permet d'apprécier l'impact de certains facteurs sur la stratégie, selon l'activité, les types de produits ou de couverture géographique de l'entreprise.

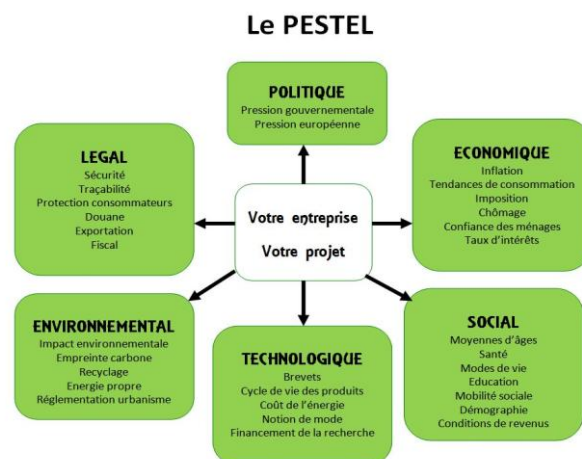


Tableau n°02 : La grille d'analyse de l'environnement externe

Dimensions de l'environnement Et leurs caractéristiques	Impact sur la stratégie				
	Faible		Fort		
	1	2	3	4	5
Facteurs Politiques					
Facteurs Economiques					
Facteurs Sociaux					
Facteurs Technologiques					
Facteurs Environnementales					
Facteurs Légaux					

4.2. Analyse de l'attractivité d'un secteur

A chaque stade d'évolution, un domaine d'activité présente des caractéristiques qui influencent sa valeur (son attractivité). Ces caractéristiques sont les suivantes

- **la croissance** : au-delà de la valeur instantanée mesurée par le taux de croissance du domaine, le potentiel de croissance permet d'évaluer son intérêt à moyen terme
- **la structure concurrentielle** : la concentration, le nombre, et la vivacité de la concurrence, associée à des perspectives de croissance plus ou moins prometteuses, ont une influence directe sur la rentabilité potentielle d'un domaine d'activité
- **la rentabilité potentielle** : plus le potentiel de retours sur investissement est important plus le marché est attractif
- **les barrières à l'entrée** : plus les barrières à l'entrée sont plus importants, moins le marché est attractif pour les entreprises en dehors du marché

Dans le tableau suivant une grille d'analyse simplifiée de l'attractivité d'un secteur d'activité

Tableau n° 03 : Grille d'analyse de l'attractivité d'un secteur

Critère	Intensité de la valeur					
	0	0.5	1	1.5	2	2.5 3
Taux de croissance prévisible	< 2 %		2 a 8 %		> 8 %	
Parts de marche des leaders	> 60 %		30 a 60 %		< 30 %	
Stabilité des technologies	Innovation permanente		Cycle < 5 ans		Cycle > 5 ans	
Risque de substitution produite	Elevé		Moyen		Nul	
Barrières d'entrée	Négligeables		Moyennes		Fortes	
Niveau prix	Guerre des prix		Elasticité élevée		Marge de manœuvre forte	
Marge de gains de productivité	Faible		Moyenne		Forte	
Origine de la valeur ajoutée	Banale		Reposant sur <i>know-how</i>		Résultant d'atouts Spécifiques Assurée	
Sécurité d'approvisionnement	Précaire		Vulnérable		Faible	
Saisonnalité	Forte		Moyenne		Evidente	
Base de développement d'autres métiers	Difficile		Plausible			

Chacun des critères donne lieu à une notation de 0 à 3 en fonction de l'intensité de sa valeur. La somme des différentes notes permet une quantification de l'attractivité intrinsèque du secteur

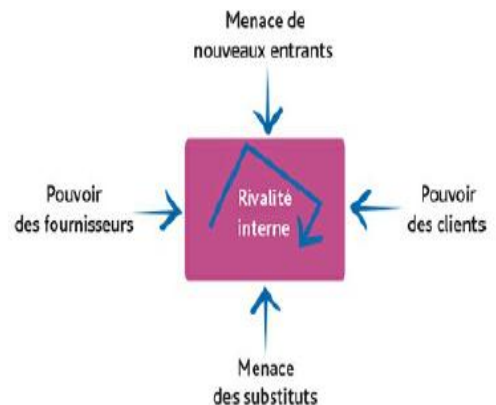
A noter : L'évaluation des différents domaines d'activité est donc étape essentielle du processus de diagnostic stratégique. Encore faut-il savoir évaluer la position occupée par l'entreprise dans chacun de ses domaines d'activités, car un domaine n'est porteur d'avenir que si l'on est susceptible d'y occuper une position avantageuse

4.3. L'analyse de la concurrence (5 Force de PORTER)

Porter a mis en évidence cinq forces qui interagissent sur l'entreprise et créent une forme de concurrence élargie permet de visualiser les différentes forces en jeu et de rechercher celles qui sont le plus à même de toucher l'entreprise. Voici les 5 forces :

La menace des nouveaux entrants : Il s'agit de mesurer la facilité avec laquelle de nouvelles entreprises peuvent pénétrer sur le marché. Si les barrières à l'entrée sont faibles, de nouveaux concurrents peuvent plus facilement entrer et intensifier la concurrence.

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Cela évalue le degré de pouvoir que les fournisseurs ont sur les entreprises de l'industrie. Si les fournisseurs ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent imposer des conditions plus strictes, ce qui peut affecter la rentabilité des entreprises de l'industrie.
- **Le pouvoir de négociation des distributeurs et acheteurs :** Il s'agit de mesurer le degré de pouvoir que les clients ont sur les entreprises de l'industrie. Si les acheteurs ont un pouvoir de négociation élevé, ils peuvent influencer les prix, les termes et les conditions, ce qui peut également impacter la rentabilité.
- **La menace des produits de substitution :** Elle évalue la possibilité que les produits ou services d'une autre industrie puissent satisfaire les mêmes besoins que ceux de l'industrie en question. Une forte menace de produits de substitution peut limiter la capacité d'une entreprise à maintenir des prix élevés et à conserver sa clientèle.
- **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle :** Cela évalue le niveau de concurrence entre les entreprises existantes de l'industrie. Si l'intensité de la concurrence est élevée, cela peut réduire la rentabilité globale de l'industrie.



4.4. Analyse des menaces et opportunités

a) Une opportunité

Pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. Les opportunités liées à la macro environnement peuvent prendre des formes très diverses. Dans ce qui suit quelques exemples des facteurs qui constituent des opportunités pour une entreprise

- **Évolution des préférences des consommateurs :** Exemple : Une entreprise alimentaire identifie une tendance croissante vers des choix alimentaires plus sains, ce qui ouvre des opportunités pour développer de nouveaux produits.

- Croissance économique dans de nouveaux marchés : Exemple : Une entreprise de biens de consommation voit une expansion économique dans les pays émergents, offrant une opportunité de pénétrer de nouveaux marchés.
- Avancées technologiques : Exemple : Une entreprise de santé explore les possibilités offertes par l'intelligence artificielle pour développer des solutions médicales innovantes.
- Partenariats stratégiques possibles : Exemple : Une entreprise de logiciels explore des partenariats potentiels avec d'autres entreprises technologiques pour améliorer son offre et atteindre de nouveaux clients.

b) Les menaces

Une **menace** est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. Voici quelques exemples des menaces qui peuvent surgir et influencer l'entreprise

- Concurrence intense : Exemple : Une entreprise de télécommunications fait face à une concurrence accrue de nouveaux entrants et doit trouver des moyens de se différencier.
- Réglementation stricte : Exemple : Une entreprise de services financiers est confrontée à des changements réglementaires qui pourraient avoir un impact sur ses opérations et ses marges bénéficiaires.
- Fluctuations des taux de change : Exemple : Une entreprise internationale est vulnérable aux variations des taux de change, ce qui peut affecter ses coûts d'importation et de vente.
- Risques environnementaux : Exemple : Une entreprise agricole fait face à des menaces liées aux conditions climatiques défavorables, comme la sécheresse ou les tempêtes, qui peuvent affecter les récoltes.

5. L'analyse interne

5.1. L'analyse des forces et Faiblesses

L'analyse interne consiste à analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa marque et ses gammes de produits. Pour cela, il existe un certain nombre d'outils permettant de visualiser très rapidement les informations en les croisant entre elles.

L'analyse interne a essentiellement pour objectif de permettre à l'entreprise d'identifier le type d'avantage concurrentiel sur lequel elle fondera sa stratégie de développement. Elle a pour but d'identifier les *atouts* et les *qualités distinctives*, qui sont ressentis comme importants par les acheteurs et qui, dès lors, peuvent être valorisés dans la stratégie de positionnement et de communication. Les faiblesses sont les caractéristiques de l'entreprise ou de la marque susceptibles d'être corrigés. Cette analyse « points forts/points faibles » n'est pas menée *in abstracto*, mais toujours par rapport au(x) concurrent(s) le(s) plus dangereux, appelé(s) concurrent(s) prioritaire(s).

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses (voir check-list dans le tableau ci-dessous). On examine les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle. Bien sûr, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance, aussi faut-il les pondérer (voir le tableau ci-dessous)



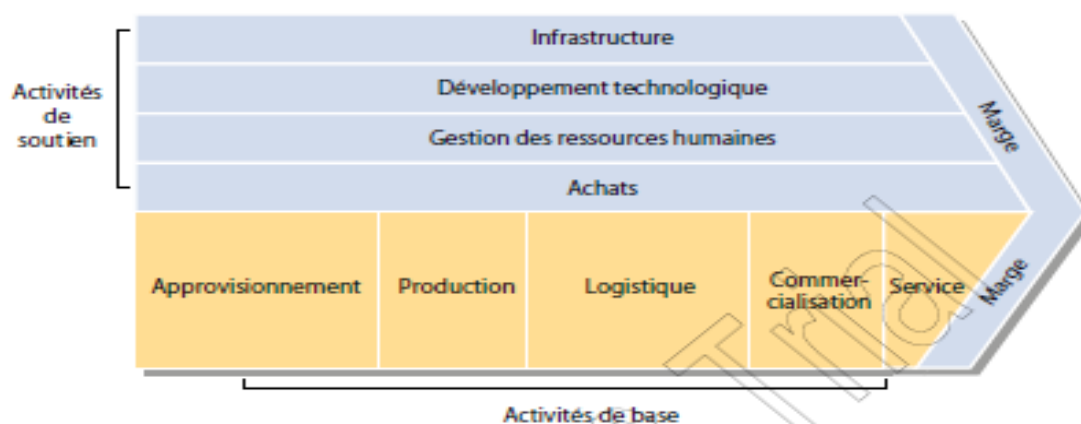
Grille d'analyse interne des forces et faiblesses								
	Performance				Importance			
	Très bonne	Bonne	Moyenne	Faible	Très bonne	Bonne	Moyenne	Faible
Marketing								
Notoriété et réputation								
Part de marché								

Satisfaction des clients Fidélité des clients Qualité des produits Qualité des services Attractivité des prix Efficacité de la distribution Efficacité des promotions Efficacité de la force de vente Capacité d'innovation Couverture géographique		
Finance Coût ou disponibilité du capital <i>Cash flow</i> Stabilité financière		
Production Outil de production Économies d'échelle Capacité de production Qualification de la main-d'œuvre Respect des délais Savoir-faire technique de fabrication		
Ressources humaines Capacité de <i>leadership</i> Motivation des équipes Esprit d'entreprise Flexibilité et capacité de réaction		

5.2. L'analyse de la chaîne de valeurs

L'analyse de la chaîne de valeur est l'outil central du diagnostic interne. Elle consiste à décomposer l'entreprise en activités principales et de soutien afin d'identifier ses forces et faiblesses. Elle permet d'analyser les coûts, de repérer les sources de différenciation et de mettre en évidence les compétences et capacités organisationnelles à l'origine d'un avantage ou d'un désavantage concurrentiel. Enfin, elle établit le lien entre ces compétences et les stratégies génériques de l'entreprise (domination par les coûts, différenciation ou valeur).

Figure n°02 : la chaîne de valeur de l'entreprise



Quelle est l'utilité de l'analyse de la chaîne de valeurs

L'analyse de la chaîne de valeur offre plusieurs avantages pour les entreprises, dont les principaux sont les suivants :

- **Identifier les facteurs clé de succès**

La chaîne de valeur permet d'identifier les facteurs de compétitivité, première étape du positionnement sur le marché. Elle permet aussi d'identifier quels sont les facteurs clés de succès qu'une entreprise possède et voir de quels maillons ils proviennent

▪ Identifier l'avantage concurrentiel

La chaîne de valeur peut en outre permettre de déterminer l'avantage concurrentiel, soit l'élément qui lui permet de se différencier de ses concurrents et de s'imposer sur son marché.

Nb. Cette analyse ne garantit donc pas forcément de trouver cet avantage concurrentiel, mais permet à posteriori de l'améliorer, voire de le mettre en place, de manière tout à fait opérationnelle.

▪ Identifier les activités qui n'apportent aucune valeur

La chaîne de valeur de porter comme son nom l'indique permet de déceler la création de valeurs sur tous les maillons de la société, il permet donc également de voir là où il n'y a pas de valeur créée.

▪ Informer sa stratégie de croissance

La chaîne de valeur peut aider à identifier les activités clés qui contribuent le plus à la croissance de l'entreprise, en identifiant les domaines dans lesquels l'entreprise peut se différencier de ses concurrents.

6. L'étape de définition de la stratégie

À l'issue de la phase d'analyse, l'entreprise dispose désormais d'une vision claire et structurée de son environnement externe ainsi que de ses ressources, compétences et capacités internes. Ce diagnostic stratégique met en évidence les opportunités et menaces du marché, ainsi que les forces et faiblesses internes sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer ou qu'elle doit corriger. Il constitue ainsi le socle de la réflexion stratégique. La démarche peut alors évoluer vers l'étape stratégique, qui consiste à effectuer des choix cohérents et durables en matière d'orientation, de positionnement et de modes de développement, afin de transformer les enseignements de l'analyse en décisions créatrices de valeur et d'avantage concurrentiel.

6.1. Segmentation, ciblage et positionnement

La segmentation marketing consiste à découper un marché en groupes de clients distincts en fonction d'un ou plusieurs critères, ayant des façons de penser ou d'agir similaires, et pouvant potentiellement être la cible d'une politique marketing spécifique.

Segmentation stratégique	Segmentation marketing
Concerne les métiers ou les domaines stratégiques de l'entreprise dans son ensemble.	Concerne un métier ou un secteur d'activité de l'entreprise.
Vise à diviser ces métiers en groupes homogènes relevant des mêmes facteurs clés de succès et univers	Vise à diviser les clients en groupes caractérisés par les mêmes besoins ou comportements d'achat.
Permet d'identifier des opportunités de diversification, de développement ou d'abandon d'activités actuelles	Permet d'adapter l'offre aux clients, de sélectionner des cibles et affiner le mix.
A une portée à moyen et long terme.	A une portée à court et moyen termes.

6.1.1. Les critères de segmentation

Critères	Principaux critères	Détail des critères
Relatif aux consommateurs	Démographiques	Âge, sexe, taille de la famille, cycle de vie familial, nationalité
	Géographiques	Région, zones, catégorie d'agglomération
	Socio-économiques	Revenu, CSP, niveau d'instruction.

ou utilisateurs	Secteur d'activité	Agroalimentaire, optique, industriel, métallurgie...
	Taille d'entreprise	Nombre de salariés, flotte de véhicule
Relatif à l'utilisation de l'offre	Utilisation du produit	Non utilisateur, nouvel utilisateur, occasionnel, régulier
	Fréquence	Tous les mois, tous les six mois, etc.
	Niveau de consommation	Panier moyen, montant, nombre de lignes de commandes
	Motivations d'achat	Sécurité, commodité, nouveauté...
	Rôle dans l'achat	Prescripteur, décideur, acheteur...

6.2. Le positionnement

Le positionnement correspond à la place que l'entreprise souhaite occuper dans l'esprit des consommateurs par rapport aux concurrents. Il consiste à définir une proposition de valeur claire et distinctive, fondée sur des attributs clés (prix, qualité, innovation, image, service), afin de différencier l'offre et de guider l'ensemble des décisions marketing.

Le choix du positionnement, qui se réalise par rapport aux cibles retenues, en tenant compte de ses atouts vis-à-vis de la concurrence. Le positionnement doit être :

- **Durable** : il doit pouvoir tenir dans le temps et évoluer avec son marché. Par exemple, un positionnement d'innovation nécessite une réelle volonté de l'entreprise à innover, ainsi que de réelles capacités ;
- **Crédible** : il doit correspondre à une réalité de l'entreprise. La différenciation doit être perçue par le marché. On ne peut pas se prétendre innovant si le marché nous perçoit comme vieillot, ni se prétendre haut de gamme si le marché est déçu de la qualité ;
- **Clair** : il doit pouvoir s'énoncer simplement, par une phrase courte pouvant être reprise en communication.

6.3. Le ciblage

Consiste à choisir les segments de marché à servir. Il peut prendre trois formes :

- **Ciblage indifférencié** : une offre unique destinée à l'ensemble du marché.
- **Ciblage différencié** : des offres distinctes adaptées à plusieurs segments.
- **Ciblage concentré** : une offre spécifique dédiée à un seul segment