



Université Abderrahmane MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des sciences commerciales
Cours : Analyse stratégique et concurrentielle
Chargé de Cours : Dr Boumesbah N.

Premier chapitre : Initiation au Marketing stratégique

1. La stratégie

Le terme de stratégie est généralement associé à Sun Tzu (ou Sun Zi), auteur de *L'Art de la guerre* dès le IV^e siècle avant J.-C. Le mot vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, « conduire ». Ce mot évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le *leadership* (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). Pour filer la métaphore, on pourrait ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir. Toutefois, l'analogie s'arrête là.

Depuis les années 1950-1960, la stratégie d'entreprise a développé ses propres approches et méthodes, bien différentes de la stratégie militaire : elle recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et viser la pérennité.

La stratégie concerne les questions clés pour le futur d'une organisation. Par exemple : comment une PME de distribution peut-elle résister à une implémentation d'un géant de distribution ? Comment un éditeur de jeux vidéo doit-il se positionner par rapport aux grands fabricants de consoles tels que Sony ou Microsoft ? Comment ENIEM peut-elle faire face à aux difficultés financière ? Pourquoi El Hadjar a-il contracté et trois ans après a résilié son contrat avec l'indien Arcelor Metal ?

Toutes ces questions sont stratégiques : elles sont vitales pour l'avenir des organisations concernées. Ces questions incombent naturellement aux entrepreneurs et aux dirigeants, mais pas uniquement : les managers doivent également comprendre les orientations stratégiques de leur organisation, à la fois pour obtenir le soutien de leurs supérieurs, mais également pour expliquer le sens de leur action à leurs subordonnés.

A retenir

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. 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).

2.1. 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) ?

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 ?...

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 stratégiques pour chaque domaine d'activité dont l'entreprise s'engage.

2.2. 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.

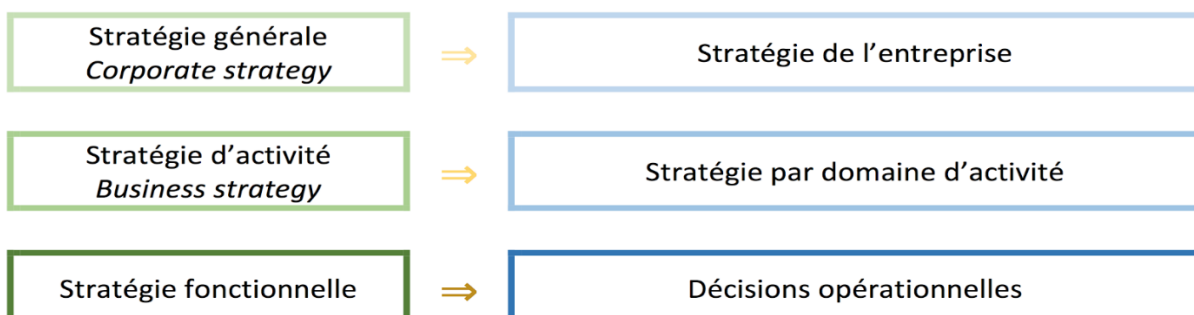
NB.

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

2.3. 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. Le marketing stratégique

On entend par marketing stratégique « la mise en place d'une stratégie marketing en accord avec la stratégie commerciale globale de l'entreprise. Elle englobe les stratégies marketing qui tendent à concrétiser les résultats préliminaires de cette vue d'ensemble.

3.1. Le marketing stratégique au niveau corporate :

Au niveau corporate, le marketing joue un rôle très variable, contrairement par exemple à la fonction financière. Le marketing n'a généralement pas de rôle stratégique fondamental dans les entreprises dont la stratégie est fondée sur un avantage concurrentiel de domination par les coûts. En revanche, la dimension stratégique du marketing devient majeure dans les entreprises ayant opté pour une stratégie de différenciation de l'offre qu'elles proposent à leur marché.

3.2. Le marketing stratégique au niveau du domaine d'activité

Le niveau du domaine d'activité, appelé aussi segment stratégique ou *Business Unit*, concerne généralement un marché particulier. Au sein d'un BU, le marketing joue un rôle important en participant à la définition des **avantages concurrentiels**, à identifier les **segments** (voire la définition dans les pages suivantes) de clients à cibler, d'innover pour fabriquer des produits adaptés aux besoins réels de la clientèle, à définir le **Marketing Mix** pour chaque segment choisi. Il faudra allouer les budgets entre les marques et les marchés, opter pour des politiques de différenciation ou d'avantages de coût, faire des choix de lancement de produit, définir des stratégies de conquête de marché

Un avantage concurrentiel

On parle également d'avantage compétitif est une compétence décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position Concurrentielle de l'entreprise et conduit à une rentabilité supérieure à celle de ses concurrents

4. La démarche stratégique en marketing

Une stratégie est une dynamique globale définie par une direction en vue d'atteindre un objectif, qui mobilise toutes les forces disponibles autour d'un plan stratégique précis. La stratégie nécessite une démarche de prise de décision qui comporte (voire la figure suivante)

LES ÉTAPES DU MARKETING STRATÉGIQUE



Figure n°01 : La Démarche stratégique en Marketing