

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES
COMITE SCIENTIFIQUE DU DEPARTEMENT**

**HABILITATION UNIVERSITAIRE EN SCIENCES ECONOMIQUES,
OPTION GESTION DES ENTREPRISES**

L'INTITULE DU COURS :

MARKETING STRATEGIQUE

**COURS ELABORE PAR M. SADOUD AHMED
MAÎTRE DE CONFERENCE CLASSE B**

**Cours destiné pour les étudiants(es) des Masters
Marketing et Commerce et Finance**

Année 2024-2025

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE 01. LE CONTEXTE STRATEGIQUE

- A. LE CONTEXTE CONCURRENTIEL
- B. LE CONTEXTE TECHNOLOGIQUE
- C. LE CONTEXTE SOCIETAL
- D. LE CONTEXTE SOCIETAL ET ENVIRONNEMENTAL

CHAPITRE 02. LE POSITIONNEMENT MARKETING

- A. LES FONDEMENTS DES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT
- B. LES AXES DE POSITIONNEMENT
- C. LES EXIGENCES DE REUSSITE D'UNE STRATEGIE DE POSITIONNEMENT

CHAPITRE 02. LES STRATEGIES DE MARQUAGE

- A. LES FONCTIONS DE LA MARQUES
 - 1. LES FONCTIONS DE LA MARQUE DU POINT DE VUE DU CLIENT
 - 2. LES FONCTIONS DE LA MARQUE DU POINT DE VUE DE L'ENTREPRISE
- B. LES TYPES DE MARQUES
- C. LES STRATEGIES DE MARQUE
 - 1. STRATEGIE D'EXTENSION DE MARQUE
 - 2. LA STRATEGIE DE CO-MARQUAGE (Co-branding) ET LES ALLIANCES DE MARQUES
 - 3. LA FUSION DE MARQUES.
- D. LES STRATEGIES DE GAMME
 - 1. LA NOTION DE GAMME
 - 2. L'ANALYSE DES PRODUITS DE LA GAMME
 - 3. LA GESTION STRATEGIQUE D'UNE GAMME DE PRODUITS

CHAPITRE 04. MARKETING OPERATIONNEL ET STRATEGIE MARKETING

- A. LES STRATEGIES DE PRIX

1. LES FACTEURS D'INFLUENCE DES PRIX
2. PRIX ET STRATEGIE D'ENTREPRISE
- B. LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION
 1. LE CADRE CONTEXTUEL DE LA GRANDE DISTRIBUTION
 2. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION DES DISTRIBUTEURS
 - i. Les attributs d'un lieu de vente
 - ii. Les stratégies de positionnement d'un distributeur
 3. LES STRATEGIES DE MARQUE DE DISTRIBUTION
- C. LES STRATEGIES DE COMMUNICATION
 1. LES STRATEGIES DE CREATION PUBLICITAIRES
 2. LES STRATEGIES D'UTILISATION DES MEDIAS

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION GENERALE

Le marketing s'inscrit dans une vision stratégique de création, de conservation et de l'élargissement de la clientèle de l'entreprise (Mercator). En tant que mode gestion d'une relation d'échange, celui-ci peut revêtir l'une des formes suivantes :

- Le marketing de création. Il consiste à inventer des solutions nouvelles en partant d'une vision de l'échange polarisé sur l'offre. L'exemple de Walkman de Sony est l'exemple d'une innovation inédite, qui n'est pas fondée sur l'écoute du client. En effet, l'introduction d'une innovation est un processus dont l'aboutissement est la création d'un produit et d'un marché. C'est ce qu'on appelle dans le jargon anglo-saxon « to drive market » c'est-à-dire le façonnage et la conduite d'un marché. Lorsque George Eastman inventa l'appareil Kodak, il inventa en même temps un groupe social : celui des photographes amateurs.
- Le marketing réactif (to be market driven). C'est un marketing adaptatif procédant d'une vision qui consiste à adopter le point de vue de la demande dans la conception de la stratégie commerciale de l'entreprise. L'échange doit être polarisé par le client (customer orientation or customer focus). Cette vision doit être considérée avec précaution :
 - L'adaptation à toutes les demandes est une affaire difficile sinon impossible : les demandes ne sont pas toutes solvables, les demandes ne coïncident pas avec les ressources ou les compétences de la firme.
 - L'entreprise ne pourra pas avoir comme cible chaque pris isolément. Les contraintes techniques, financières, culturelles réglementaires et sociales en sont les raisons principales.
 - Le marketing n'a pas pour unique préoccupation le client. Celui-ci doit être considéré comme un mode de gestion de l'échange marchant en situation concurrentielle.
 - Un marketing anticipatif. Il consiste à repérer les tendances significatives de nature à faire évoluer la demande. Cette vision comporte deux idées contradictoires : la première est que le changement suit des directions qui

ne modifient pas la trajectoire de la firme. Elle se fonde sur l'idée que la firme transforme des potentialités en compétences réelles. La deuxième est que le changement est guidé par l'orientation marché, qui consiste à introduire des améliorations dans le produit sur la base du suivi de l'évolution de la demande sur un marché.

Cela étant, l'étude de la pensée et des pratiques marketings doit s'opérer dans un cadre critique en se mettant en garde contre quatre dangers :

- **Le marketing et l'effet de mode.** Le marketing est sans doute la discipline la plus en vogue de toutes les disciplines des sciences de gestion. Cet effet de mode se nourrit :
 - D'un effet médiatique grâce à la multitude des supports de diffusion (c'est le monde qui en parle dans les milieux professionnels, la télévision, la radio, les journaux, les magazines, ...)
 - D'une vision idéologique qui présente le marketing comme une panacée à tous les problèmes de la firme. Le marketing est souvent assimilé à des recettes qu'on peut appliquer en tout temps et en tout lieu.
 - D'une vision réductionniste qui limite le marketing jusqu'à le confondre avec certaines réalités ambiantes telle que la publicité.

- **Le marketing et le sens commun.** Le marketing est sans conteste le domaine de l'enseignement qui reste le plus marqué par la présence des réalités préscientifiques, c'est-à-dire de prénotions qui font immixtion dans le champ scientifique, ici le domaine de la pensée du marketing. Le danger consiste à reprendre sans esprit critique et sans effort de reconstruction théorique des vocables usuels dans le monde des praticiens ou du commun d'une façon générale.

Exemple 01. Le marketing est souvent vu comme subterfuge, un stratagème voire un moyen détourné qui sert à manipuler les individus après avoir décrypté leur comportement.

Exemple 02. De nouveaux vocables comme sponsoring, lifting, shopping, parking, cocooning, ..., sont intégrés dans les discours des théoriciens sans les rendre intelligibles du point de vue scientifique.

- **Le marketing, les partis-pris et les jugements de valeur.** On peut étayer ces types de glissements par les affirmations suivantes :
 - Le marketing est souvent utilisé pour légitimer l'idéologie libérale. Le fondement idéaltypique du marketing est celui de la souveraineté du consommateur.
 - Le marketing est la seule fonction garante de la réussite de la firme.
 - Le marketing serait une pratique exclusivement aux entreprises privées.

- **Le marketing et les problèmes d'objectivation.** La production des connaissances en marketing, l'analyse du comportement du consommateur sont fortement imprégnés des préjugés des chercheurs. Comme le note André BOYER, dans un article de la Revue Française de Gestion (RFG N° 125) « la compréhension d'un texte, des images, d'un acte observé est en grande partie la compréhension de soi, la réflexion de soi, le développement de soi ».

Le marketing, en tant que mode de gestion des rapports d'échange, a connu des évolutions sous le poids de plusieurs facteurs. On note d'abord le rôle de l'Etat à travers la mise en place d'infrastructures économique et juridique, la mise en œuvre d'instruments de construction de l'offre et de la demande dans les différents secteurs de l'économie. Ensuite, les transformations de différents ordres qui ont affecté les économies et les sociétés n'ont pas épargné les entreprises qui étaient contraintes de trouver des outils adéquats pour relever les défis des changements. Enfin, les évolutions n'ont pas été jusqu'à épargner les pratiques de management dont les pratiques marketings (le marketing numérique, ...).

La question du développement et de l'amélioration de la gestion des rapports d'échange dans l'économie était préoccupante aussi bien pour les Etats que pour les entreprises. Le marketing était donc une construction sociale qui s'accomplissait sous les actions et de l'Etat et entreprises. L'examen historique de l'évolution des pratiques commerciales et

du management des rapports d'échange dans l'économie permet de mettre l'accent sur les facteurs suivants :

- **L'unification des marchés et des espaces économiques locaux.** Pour les Etats-Unis de la deuxième moitié du XIX ème siècle, le vecteur essentiel du développement des affaires et de la croissance économique était de mettre fin aux différents obstacles physiques qui caractérisaient les espaces locaux. Parmi ainsi les facteurs qui ont contribué à l'essor du marketing aux USA, on peut citer :

- La mise en service du télégraphe et la construction des voies de chemins de fer vers les années (18)40 ;
- Le développement de la navigation à vapeur sur les lacs et les fleuves ainsi que le creusement d'un certain nombre de canaux (la construction du canal Erié qui relie le lac Erié et le lac Hudson, 590 km) ;

Les exemples de firmes qui ont connu un essor sous les effets permissifs de ces efforts d'unification des espaces (naissance du marché national) et de construction étatique sont les suivants :

- Americain Tobacco, fondé en 1881,
- Johnson & Johnson, fondé en 1886,
- Procter & Gamble, fondé en 1837, avec un réel essor à la fin des années (18)70,
- Coca Cola, fondée en 1886.

- **L'homogénéisation de l'espace économique national.** Le travail d'unification de l'espace économique et marchand a été accompagné par un travail d'homogénéisation des comportements des entreprises et des acteurs de l'économie grâce notamment à la mise en œuvre d'une infrastructure juridique et réglementaire.

Exemple 01. La loi anti-trust qui a été mise en application par l'Administration américaine vers la fin du 19 ème siècle. La construction des jeux concurrentiels était une condition à l'exercice des pratiques ou des stratégies marketing.

Exemple 02. L'encadrement des pratiques salariales.

Exemple 03. L'homogénéisation de l'imposition fiscale.

Exemple 04. L'organisation institutionnelle des relations de travail.

Exemple 05. Les aides et l'accompagnement étatique déployés à des fins de construction de l'offre et de la demande.

Observation. L'effet est que l'organisation des jeux concurrentiels sur le marché national est une condition pour ouvrir et consolider des voies vers des compétitions plus légitimes. La stratégie marketing est une arme concurrentielle légitime.

- **Le développement des systèmes éducatifs et de formation.** L'enjeu est que l'amélioration des niveaux éducatifs entraîne des modifications comportementales en particulier au niveau des structures de consommation.

Exemple 01. L'appréciation des niveaux éducatifs s'est traduite par l'apparition de consommateurs plus exigeants.

Exemple 02. Cette appréciation pourrait aider à développer des appréciations positives chez le consommateur.

- La permanence des évolutions techniques. Les évolutions techniques influencent les modalités d'exercice des pratiques en management. Quelles sont les principales d'entre elles ?
 - Le développement de nouveaux équipements de production (ateliers flexibles, MOCN, ...);
 - Le développement de nouveaux matériaux (les plastiques sont avérés l'un des matériaux plus légers et moins coûteux : ce qui agit positivement sur le niveau de la compétitivité de la firme);
 - Les biotechnologies;
 - Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (un instrument de maîtrise des coûts de transaction et donc facilitateur dans la gestion des relations d'échange);

Observation. Ces changements technologiques affectent les stratégies marketing qui les affectent en retour. Par exemple, les responsables marketing

fournissent des informations sur les évolutions technologiques qui apparaissent sur le marché. Ils fournissent des informations aux services de la R&D pour améliorer les produits.

- **Le développement de la pensée et la part de l'institutionnalisation de l'enseignement de la discipline marketing et de la diffusion des connaissances dans le domaine.**

Exemple 01. L'apparition des business schools. Les cours de marketing ont commencé à être dispensés au début du 20^{ème} siècle dans les universités américaines.

Exemple 02. Les publications d'ouvrages et de revues spécialisées dans le domaine marketing. La première revue spécialisée dans le domaine marketing (Journal of marketing) est apparue en 1976 aux USA.

Exemple 03. L'émergence de cabinets conseils de marketing.

CHAPITRE 01. LE CONTEXTE STRATEGIQUE

E. LE CONTEXTE CONCURRENTIEL

- a. L'intensification des pratiques concurrentielles : l'hyper compétition AVENI
 - la centralisation et la concentration du capital. La résistance aux pressions concurrentielles suppose une taille minimale critique qui s'obtient par le moyen de fusions acquisitions ou par des alliances stratégiques.
 - Exemple1. Le chiffre d'affaire de Wal Mart était de 250 milliards en 2005.
 - Exemple2. La fusion de PROCTER et GAMBLE et Gillette en 2005 était pour 57 milliards.

- La délocalisation des entreprises : la globalisation implique la séparation entre les lieux de fabrication et les lieux de consommation
- b. La modification dans les jeux concurrentiels :
- L'entrecroisement des stratégies concurrentielles,
 - L'accroissement de l'interdépendance concurrentielle (le marché de référence n'a pas de base nationale).
 - Exemple. Le problème de pollution auquel s'est confronté COCA COLA en France et en Belgique avait comme conséquence immédiate la chute du prix de l'action de celle-ci à NEW YORK et la chute du PDG à ATLANTA.
- c. La transformation de la structure des jeux concurrentiels :
- La crise des avantages coûts dans les anciennes économies
 - L'élargissement de la sphère marchande et concurrentielle. Les frontières du champ concurrentiel se déplacent pour concerner des secteurs épargnés dans le passé.
 - Exemple1. C'est l'exemple des secteurs protégés. L'ouverture du ciel et le démantèlement des monopoles induit une exacerbation de la concurrence sur le marché du transport aérien.
 - Exemple2. C'est l'offre de formation américaine sur le marché européen.
- d. L'apparition en force de la grande distribution. Dans le domaine de la grande consommation, les distributeurs, de simples intermédiaires qu'ils étaient, développent des stratégies d'enseigne fondées sur un assortiment de marques propres. La réussite de cette grande distribution est due à plusieurs facteurs :
- La formation et le développement sur la base de logiques de concentration.
 - Exemple1. Sur le marché des biens de la consommation à rotation rapide, trois distributeurs contrôlent plus de 50% du marché de 12 pays.
 - La fusion du britannique Kingfisher et de l'Allemand Metro pour former le plus grand groupe européen de la distribution.
 - La rapidité du processus d'internationalisation.
 - Exemple1. L'américain Wal Mart s'est rapidement déployé sur le marché allemand et britannique.

- Exemple2. C'est le redéploiement rapide de Carrefour sur le marché chinois.
- Le positionnement sur des marchés délaissés par les fabricants du secteur, c'est-à-dire sur des marchés bas de gamme. Le type de segmentation opérée facilite la mise en œuvre de stratégies d'enseignes propres et accroît leur emprise sur les marchés.
 - Exemple1. 30% du marché britannique et 42% du marché suisse sont contrôlés par la grande distribution (GD).
- Les succès des hard-discounters (les maxidiscounters). Les enseignes utilisant la formule sont les allemandes Aldi, Lidl et Norma, la danoise Netto, les françaises ED et Le Mutant,... Le hard-discounter se sépare des autres formules de distribution, par ses coûts radicalement bas, ses prix inférieurs de 15 à 30% de ceux pratiqués par les chaînes de supermarchés.
- Référence : voir l'ouvrage « la grande distribution européenne » d'Enrico COLLA.

Les conséquences sur la stratégie marketing :

- La transformation du rapport de forces entre fabricants et distributeurs,
- L'apparition d'une concurrence verticale dans les circuits de distribution : ce qui pousse au rapprochement des besoins des consommateurs et le développement d'une concurrence par les prix.

F. LE CONTEXTE TECHNOLOGIQUE

a. l'accélération du rythme de l'innovation technologique.

- La baisse du coût marginal de transaction. La baisse des coûts de transports et de communication ramène les prix des biens et services à des niveaux plus bas.
- Le bouleversement des règles de jeu dans différents domaines de la vie économique et sociale.
- Exemple. Un MBA peut être assuré par le réseau de l'internet d'enseignement à distance(les campus virtuels).

- L'essor du commerce électronique. Il se rapporte à toute activité d'échange électronique facilitant les relations d'échange avec les partenaires de l'entreprise (distributeurs, clients, fournisseurs...).
 - L'apparition d'une nouvelle logique d'offre : la notion de méta-marché. L'offre est repensée dans le cadre de l'ensemble du champ cognitif du client.
 - La désintermédiation dans le secteur de la distribution. La suppression des distances qui le séparent du client permet au fabricant de se réappropriier des activités effectuées dans le passé par le distributeur : à lui la charge des activités de consommation et au distributeur la distribution physique du produit.
 - L'apparition d'une nouvelle catégorie d'acteurs les infomédiaires. Ils interviennent dans la gestion informationnelle des relations avec le client et permettent des gains de temps dans la recherche de l'information, une assurance qualité et facilite la transaction.
- b. La modification des frontières entre les différentes industries. Cette convergence des marchés est le résultat de l'apparition d'innovations ou de stratégies technologiques de rupture.

Exemple. La numérisation de l'image et des textes est une technologie qui a aboli les frontières entre l'imprimerie, la photographie, l'informatique, la télévision et les systèmes de reproduction de l'image.

- La redéfinition des marchés de référence des entreprises : les marchés se définissent non pas en termes de produit ou de technologie mais en fonction des besoins génériques. Ce que veut le consommateur est non pas simplement un produit mais une solution à son problème.
 - Exemple. C'est IBM qui offre des solutions informatiques aux problèmes de gestion.
- Le choix de lignes d'actions technologiques selon la logique de l'offre créatrice. Cette logique se fonde sur l'idée de l'incapacité du consommateur à établir une articulation entre ses différents besoins. Cela signifie que l'innovation de

rupture se réalise sur la base d'un effort en R&D et non sur la base d'une étude de marché.

- Exemple 1. Développer des solutions en rapports à des besoins déjà exprimés.
- Exemple2. Développer des solutions aboutissant à la création de nouveaux marchés (le cyclotron à usage des hôpitaux).

6 Le raccourcissement du cycle de vie des produits

7 L'accroissement de la variété des produits.

8 L'accroissement de la flexibilité,

G. LE CONTEXTE SOCIETAL

a. Les mutations sociales dans le monde du travail.

- la tertiairisation de l'emploi plus particulièrement dans les pays de l'occident. En France plus de 30% de la population active dans le tertiaire,
- la féminisation de l'emploi. En France, l'emploi féminin représente plus de la moitié de la population active.
- La réduction du temps de travail et l'apparition de nouvelles formes d'emploi (l'emploi intérimaire, les cdd, les contrats d'insertion,...).

b. L'accroissement du pouvoir de la société civile. L'appréciation des niveaux éducatifs et de formation et des niveaux de vie et l'incorporation d'une culture consumériste ont conduit à l'apparition de consommateurs dotés d'une professionnalisation et d'une expérience accrue dans leurs pratiques d'achat.

- L'inversement des rapports de force en faveur des consommateurs. Cela signifie que l'offre pléthorique, l'intensification de la concurrence, la multiplication des sources d'information et les influences consuméristes ont plaidé pour la constitution d'un contrepouvoir face aux entreprises.
- Le bouleversement dans les attentes des consommateurs. Les nouvelles valeurs de consommations sont la recherche d'une distinction, de la nouveauté, le goût du risque,...

- L'affirmation du pouvoir associatif. Les consommateurs intègrent de plus en plus d'associations et des ONG (associations écologiques, des organisations à caractère religieux,...).
- L'importance des facteurs éthiques (consommer selon des critères comme les prix, la valeur du produit mais aussi la qualité écologique et sociétale).

H. LE CONTEXTE SOCIÉTAL ET ENVIRONNEMENTAL

- a. Le développement d'une vision sociologique de la consommation. C'est une prise de conscience sur la rareté des matières premières, l'accroissement des déchets et du coût social d'utilisation des ressources environnementales.
 - L'apparition des écobilans mesurant l'impact de l'utilisation du produit sur l'environnement (revoir les produits du berceau à la tombe).
 - La tendance à la généralisation des éco-redevances ou des éco-taxes pour prendre en charge le coût de gestion des déchets.
 - L'inéluctable tendance vers l'éco-efficacité. Produire plus avec moins de matières premières et d'énergie.
- b. La responsabilité sociale de l'entreprise.
 - c'est l'émergence d'une entreprise citoyenne : création d'emploi, respect des règles environnementales, développement du tissu industriel régional,...

CHAPITRE 02. LE POSITIONNEMENT MARKETING

Le positionnement est une stratégie marketing qui vise le façonnement des croyances et des représentations des consommateurs de sorte qu'ils seraient en position de différencier l'offre de l'entreprise des autres offres concurrentes. Une telle définition appelle certaines précisions :

- Le positionnement procède d'une inscription dans le champ cognitif ou perceptuel des consommateurs, leurs appréciations, leurs perceptions et leurs principes d'action.
- Le positionnement intègre dans une même réflexion ou raisonnement stratégique à la fois la structure de la demande et la structure du champ concurrentiel.
- Le positionnement est un choix stratégique global, qui met en jeu toutes les dimensions de l'offre (politique de produit, de prix, de distribution,...). Il n'est pas un élément dans la stratégie publicitaire.
- Le positionnement procède d'une vision réductrice de l'offre. Il est fondé sur le choix d'éléments distinctifs ou d'un « panier d'attributs » qui permettent de différencier l'offre de l'entreprise.
- Le positionnement vise à influencer les systèmes de perception des consommateurs. Cela signifie qu'il y a, d'un côté, une image de marque, qui relève du champ perceptuel des consommateurs et, de l'autre côté, le positionnement, qui relève de la stratégie de la firme.
 - L'image de marque regroupe « l'ensemble des connaissances, des croyances et des évocations associées à une marque » (Eric VERNETTE).
 - L'image de marque est le résultat d'un travail de décodage, opéré par le consommateur sur les signaux émis par les consommateurs. Cela signifie que ces signaux n'ont un sens que pour les consommateurs qui leur accordent une certaine croyance.
 - L'image de marque est un ensemble de représentations mentales, cognitives et affectives qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'un produit.

Exemple. Le positionnement de la Rolls Royce se fonde sur trois éléments distinctifs : « la plus chère, la plus luxueuse et la plus élitiste des voitures haut de gamme ».

Exemple 02. L'image qu'on veut faire admettre d'un biscuit peut emmener à mettre l'accent sur la variété des éléments de sa composition. C'est l'exemple des biscuits « Petit Ecolier » :

- Petit Lu, reflétant le côté mythique,
- Gouter composé du pain et une tablette de chocolat,
- Produit valorisant une nostalgie d'un écolier traditionnel,
- La gourmandise : une publicité montrant des adultes qui se prennent pour des enfants (la gourmandise).

D. LES FONDEMENTS DES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT

Fondement 01. La recherche d'une différenciation sur des marchés encombrés. Le positionnement consiste à rompre avec l'anonymat qui pèse sur les marques. L'effort marketing consiste :

- A éviter les voies largement travaillées par les concurrents en choisissant des facteurs de différenciation durables.
- 0 répondre à des attentes qui ne sont pas de la préoccupation des concurrents. Le positionnement consiste à créer des positions dans des emplacements nouveaux.
- De se situer dans l'espace cognitif des consommateurs. Il ne s'agit pas de se différencier par l'image, mais bien plutôt d'acquérir une place dans l'esprit du consommateur. Pourquoi procède-t-on de la sorte ? Devant la prolifération d'informations, le client opère ses choix sur la base de ses croyances et non pas sur la base des caractéristiques du produit.

Fondement 02. La découverte de nouveaux segments ou micro-segments de marché. La technique des cartes perceptuelles est par exemple l'instrument qui permettrait de reconstituer la structure du champ perceptuel et ceci en se basant sur des dimensions.

On peut à la lecture de la carte identifier des groupes de clients ou de créneaux qui ne sont pas couverts ou qui ne sont pas investis par les concurrents.

Fondement 03. L'existence de risques de chevauchements dans la gestion d'un portefeuille de marques. Un positionnement suffisamment correct des marques permettrait d'éviter les risques de chevauchement et de cannibalismes des marques. Le positionnement est une condition fondamentale pour assurer la cohérence du marketing-mix.

Exemple. Procter & Gamble est une entreprise qui commercialise six marques de luxe sur un marché comptant 14 marques de fabricants et un nombre élevé de marques de distributeurs. La stratégie de cette entreprise est de différencier ses marques les unes des autres de surcroît sur un marché marqué par un risque d'imitation. Pour Procter et Gamble, il est pratiquement impossible d'assurer la couverture du marché à l'aide d'une seule marque.

- Les marques Bonux et Gama → Bas de gamme
- Les marques Dash et Visir → Gamme moyenne
- Les marques Ariel et M. Propre → Haut de gamme

Fondement 04. L'absence d'un choix stratégique de positionnement met l'entreprise dans une posture où elle est forcée d'accepter l'image qui s'est développée dans les publics.

Exemple. Pour faire face aux attaques des altermondialistes et au retournement d'une conjoncture marquée par l'apparition du problème de la vache folle, Mc Donald's, l'entreprise développe une communication corporate en mettant l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise (recrutement local, contrat de franchise gérés par des français) tenant compte du problème d'obésité.

E. LES AXES DE POSITIONNEMENT

- a. **L'axe de la performance.** La performance attendue d'une marque automobile peut renvoyer aux attributs suivants : la puissance, la vitesse, la longévité, l'adhérence au sol, la sécurité, une précision dans les différents mouvements (stationnement, ...).

- b. L'axe économie.** Faible consommation d'énergie, facilité d'entretien, facilité de revente, des garanties pour des périodes suffisantes, une assurance tout risque.
Exemple. Les marques diesel
- c. L'axe Service.** Facilité d'utilisation, livraison à domicile, maintenance à domicile, formation.
Exemple : « satisfait ou remboursé ».
- d. L'axe Plaisir.** La recherche d'émotions, les rêves, l'accomplissement, ...
- e. L'axe Signes.** On met l'accent sur des éléments en rapport avec le statut social, le mode de vie, la reconnaissance sociale.

F. LES EXIGENCES DE REUSSITE D'UNE STRATEGIE DE POSITIONNEMENT

Les conditions de succès dans la mise en œuvre d'une stratégie de positionnement dépendraient des éléments suivants :

- a. Le positionnement est construit sur un bénéfice ou un critère d'achat déterminant ;
- b. L'exclusivité du positionnement : choisir des voies qui ne sont pas explorées ou travaillées par les concurrents ;
- c. La compatibilité avec le positionnement des autres marques : éviter le risque de chevauchement ou de cannibalisme des marques ;
- d. La crédibilité : le positionnement devrait être perçu, crédible, attractif
- e. La durabilité du positionnement : c'est-à-dire que les voies explorées ne sont pas imitables ;
- f. La cohérence du positionnement avec les ressources de l'entreprise.

CHAPITRE 02. LES STRATEGIES DE MARQUAGE

On peut prendre deux définitions de la marque :

- Première définition. « la marque est un nom, des symboles, des représentations mentales qui ont du pouvoir dans un marché en donnant du sens aux produits et en créant de la valeur pour les clients et l'entreprise ». LENDREVIE, MERCATOR
- Deuxième définition. La marque peut être aussi définie comme « un panier d'attributs tangibles et intangibles spécifiques, c'est-à-dire des éléments distinctifs dont l'importance et le degré de présence peut être perçu différemment par les clients ». Jean-Jacques LAMBIN, Marketing stratégique et opérationnel.

La marque n'a pas tout à fait une existence mentale ou cognitive et elle ne se confond pas à la symbolique qu'elle représente pour les consommateurs.

- a. La marque est une structure spécifique d'attributs. Elle ne se réduit pas à un nom, à un symbole ou à un signe servant à l'identifier et à la différencier des autres marques concurrentes ;
- b. Les attributs ont une double existence. Ils sont dans la mémoire du consommateur et dans les produits qu'ils spécifient ;
- c. La marque est une structure d'attributs tangibles et intangibles :
 - Les attributs tangibles : le prix, la qualité, le degré d'innovation, qui est la capacité de la marque à renouveler un marché.
 - Les attributs intangibles :
 - 1) La sensorialité (sensualité) de la marque : ses couleurs ou les signes visuels : sa typographie, sa couleur et son graphisme ; les signes sonores, c'est la musique de la marque véhiculée dans les représentations publicitaires ; les signes olfactifs et gustatifs ; les signes tactiles : la forme, le matériau, la taille du conditionnement et de l'emballage sont des éléments qui communiquent sur les produits.
 - 2) La narration de la marque. Elle renvoie à son origine, son histoire, sa géographie et sa « saga publicitaire ».

Exemple. MARLBORO : son origine géographique (ouest américain), son histoire séculaire, son héros (le cowboy).
 - 3) Les qualités associatives de la marque. NESTLE a pour vocation de nourrir toute la planète.
 - Les attributs peuvent revêtir plusieurs formes : les attributs fonctionnels (puissance, ...), les attributs intangibles, perceptuels et affectifs.
 - La marque est une structure hiérarchisée d'attributs. Pour J.-J LAMBIN, les attributs n'ont pas la même importance et le même degré de présence dans une marque. Ils forment une structure de distribution dans l'esprit des consommateurs. Ils sont classés en fonction des valeurs relatives accordés par les consommateurs, c'est-à-dire en fonction d'un certain ordre de priorités. Cet ordre de priorité signifie que le client met du réalisme dans ce qu'il attend de chaque marque.

Remarque. Un attribut peut être d'une grande importance pour un consommateur mais pas pour tel autre.

- Les perceptions sont sélectives et relatives. Sélectives, parce que le client n'interprète pas de la même façon les informations et relatives, parce que les clients n'ont pas la même expérience et les mêmes attentes.

d. L'utilité totale d'une marque obéit à une logique additive et compensatoire.

- L'utilité d'une marque est la somme des utilités partielles associées à chaque attribut. Cette approche facilite la mise en œuvre d'une stratégie de la marque (augmenter le degré de présence d'un attribut, ajouter un attribut, ...).
- La valeur globale d'une marque obéit à une logique compensatoire.

E. LES FONCTIONS DE LA MARQUES

3. LES FONCTIONS DE LA MARQUE DU POINT DE VUE DU CLIENT

a. La marque remplit une fonction de repérage. La marque est un instrument d'identification qui permet au client de nommer, de repérer, de classer, de trouver des produits. Les marques permettent d'accélérer le processus de traitement de l'information dans un processus d'achat et donc d'économiser sur le temps et sur le coût de l'information.

b. La marque remplit une fonction de garantie. Elle témoigne d'un engagement sur la garantie d'un niveau de qualité constant. Par exemple, acheter une marque Lalla Khedidja, c'est avoir la conviction de retrouver dans la bouteille une eau pure, adaptée pour le besoin d'un nouveau-né.

Observation. 1. Les produits sans marques suscitent le mécontentement des consommateurs. Ils ne facilitent pas des études de traçabilité. 2. La garantie est synonyme de réduction de risque pour le consommateur.

c. La marque remplit une fonction de différenciation ou de personnalisation. En tant qu'ensemble de signification les marques permettent au client d'exprimer leurs différences, leurs originalités.

- d. La marque remplit une fonction ludique.** La recherche de la nouveauté, de la surprise, le goût du risque sont les valeurs recherchées par les clients d'un certain standing social.

2. LES FONCTIONS DE LA MARQUE DU POINT DE VUE DE L'ENTREPRISE

- a. La marque remplit une fonction de protection.** Les marques déposées permettent de se protéger contre les risques d'imitation et de contrefaçon.
- b. La marque remplit une fonction de positionnement.** La marque permet de se positionner sur le marché en offrant la possibilité de mettre en valeur les caractéristiques de l'offre de l'entreprise. La marque est le socle des politiques de communication en particulier dans un cadre d'une publicité comparative.
- c. La marque remplit une fonction de capitalisation.** La marque est souvent envisagée comme un capital intangible obéissant à une logique cumulative et contribuant à la pérennité du processus d'accumulation. Elle est, en effet, le vecteur de la capitalisation des efforts d'investissement marketing réalisés jusque-là par l'entreprise. Elle constitue un capital générateur de valeur pour celle-ci.
- L'image de marque est la première forme de ce surplus : elle est l'effet des stratégies publicitaires mises en œuvre par l'entreprise.
 - Les satisfactions cumulées procurées par la marque est la seconde forme de ce surplus.
- d. La marque remplit une fonction de traçabilité.**

F. LES TYPES DE MARQUES

- a. La marque produit.** Chaque produit ou chaque gamme de produits dispose d'une marque différente.

Exemple 01. C'est le cas de PROCTER&GAMBLE qui gère plus de 80 marques sur ses différents marchés. La première marque remonte à 1882 : c'est la marque

IVORY, qui est toujours commercialisée par le groupe. Sa politique de marque produit fait de lui le premier annonceur mondial.

Exemple 02. C'est le cas d'UNILIVER qui gère un portefeuille de marques embrassant trois domaines d'activités : les produits alimentaires, l'entretien de la maison et les soins de la personne.

b. **La marque ombrelle.** La marque est appliquée :

➤ A l'ensemble des produits de l'entreprise.

Exemple. Honda utilise la même marque pour ses motos, ses automobiles, ses tondeuses, ses débroussailleuses.

➤ A des domaines d'activités différents.

Exemple. Mitsubishi commercialise sous le même nom de marque 36 000 produits dans des Domaines d'activités Stratégiques (DAS) différents : l'automobile, l'électronique (domestique et industrielle), l'aéronautique, la banque, ...

c. La double marque : une marque mère caution d'une marque fille.

Exemple. Nestlé (marque mère), Sveltesse (marque fille).

Quelles sont les visées stratégiques pour chaque politique de marque ?

a. **La marque ombrelle.** Les visées stratégiques sont les suivantes :

➤ Economiser sur les coûts de création et de développement d'une marque ;

➤ Le cautionnement des marques filles

➤ La marque ombrelle facilite le développement d'une marque mondiale.

C'est le cas, par exemple, de la marque Garnier de l'Oréal.

b. La marque produit. Le choix répond aux raisons stratégiques suivantes :

➤ Elle facilite une stratégie de différenciation. La marque ombrelle procède d'une dilution de la marque. C'est le cas de YAMAHA ;

➤ La délimitation des effets d'une crise ;

➤ Les répercussions sur le capital marque sont limitées en cas de cession

Exemple de l'entreprise PHILIPS. La vente de son unité de production des blancs à WHIRPOOL n'a pas été bénéfique pour cette dernière, c'est-à-dire qu'elle n'a pas bénéficié de l'image de la marque mère PHILIPS.

G. LES STRATEGIES DE MARQUE

4. STRATEGIE D'EXTENSION DE MARQUE

La firme peut choisir entre plusieurs stratégies de marque pour le lancement d'un nouveau produit

Marque produits	Catégorie de	Existante	Nouvelle
		Existante	Nouvelle
Existante		Extension de gamme	Extension de marque
Nouvelle		Marques multiples	Nouvelle marque

Source : « KOTLER et DUBOIS, 1997 ».

- a. L'extension de gamme (ou complément de gamme).** Elle consiste à utiliser une marque existante pour lancer un produit sur un marché où elle est déjà établie. Autrement dit, la stratégie d'extension de gamme consiste à introduire une nouvelle référence à l'intérieur d'une même gamme de produits de la marque.
- Exemple 01. Le lancement de la lessive liquide Ariel Liquide est une stratégie d'extension de gamme de la marque Ariel.
- Exemple 02. L'élargissement de la gamme de Coca Cola avec le lancement de Cherry Coke et Coca Cola Light (gamme de Colas).
- b. L'extension de marque.** Elle consiste à utiliser une marque existante pour lancer un produit sur un marché nouveau.
- Exemple. Bic commercialise des stylos, des briquets et des rasoirs sous un même nom de marque.
- L'objectif de l'extension de marque est de bénéficier de la notoriété et du capital de la marque pour développer de nouveaux produits ou gammes de produits. L'objectif est aussi :

- De réaliser des économies d'échelle en termes de communication et d'action commerciale ;
- De concentrer sur un seul nom de marque les effets d'investissements marketing effectués sur plusieurs lignes de produits ;
- De montrer le dynamisme de la marque par des innovations récurrentes ;
- De renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis des intermédiaires.

c. Les marques multiples. La stratégie consiste à utiliser un nouveau nom de marques sur un marché existant.

Exemple 01. Ushuaïa est une nouvelle marque de produits cosmétiques du groupe L'Oréal.

Exemple 02. Ushuaïa est une émission de télévision et une marque de produit de grande consommation : gel douche, shampoing, déodorant, bain moussant, etc.

d. La nouvelle marque. Elle consiste à utiliser un nouveau nom de marque pour pénétrer un nouveau marché.

Exemple. La marque HB Technology sur le marché du biométrique.

Observation. L'extension de la marque peut prendre trois formes :

- L'extension de produits. C'est une stratégie d'élargissement de l'offre de l'entreprise. Ici, chaque innovation est une extension de la marque ;
- L'extension géographique. Elle consiste à développer une marque mondiale en augmentant sa présence ou sa distribution numérique sur son marché étranger ;
- L'extension de la cible. C'est une stratégie d'élargissement du public de la marque. C'est le cas de la voiture La Classe de Mercedes.

5. LA STRATEGIE DE CO-MARQUAGE (Co-branding) ET LES ALLIANCES DE MARQUES

Le co-branding et les alliances de marques peuvent prendre la forme d'opérations ponctuelles ou d'alliances stratégiques qui intègrent les produits et les marques. On peut distinguer trois types d'alliances :

- a. **Les alliances tactiques.** La coexistence de marques vise à promouvoir de manière nouvelle des produits (promotion croisée ou publicité commune).

Exemple 01. Le co-branding de communication est une association de deux marques pour faire une publicité commune. L'objectif est de réaliser une caution mutuelle et de partager les coûts publicitaires pour un même effet cognitif. C'est la publicité commune que développe Ariel avec Whirpool.

Exemple 02. Le co-branding promotionnel est une association d'un nom de marque et d'un personnage ou de deux marques : c'est le cas de la marque Lu et SIMPSON. C'est le cas aussi des marques de biscuits avec des marques de jouets offerts en promotion.

b. Les alliances stratégiques. C'est un rapprochement de deux noms de marques et une association des attributs de deux marques dans une perspective partenariale.

Exemple 01. C'est le cas de SWATCH-Mercedes pour la Smart.

Exemple 02. C'est le cas de Philips et Nivea pour le rasoir électrique.

Le co-branding stratégique peut prendre plusieurs formes :

- Le co-branding de produit. Il se résume en une association entre deux produits pour créer un troisième.
- Le co-branding de composants. Il convient à une situation où un composant peut servir de caution pour un produit.
- Le co-branding de distribution. Il consiste à mettre en place un circuit de distribution pour deux marques différentes. C'est l'exemple de Star Alliance et un réseau commun de distribution pour plusieurs transporteurs aériens.

6. LA FUSION DE MARQUES.

Les stratégies de fusion et de changement de marques obéissent à une logique de rationalisation d'un portefeuille de marques. Elles sont rendues nécessaires par la mondialisation des marchés : économies d'échelle, fusions/acquisitions. On a deux formes :

- a. Le remplacement brutal. C'est l'exemple de Mamouth qui devient Auchan et de Berlier qui devient Renault.

- b. La coexistence temporaire ou durable. C'est l'exemple de Philips. Whirpool, puis Whirpool-Philips puis Whirpool et l'exemple d'Electrolux et Arthur Martin.

H. LES STRATEGIES DE GAMME

4. LA NOTION DE GAMME

Une gamme regroupe des produits qui ont la même logique de fonctionnement : la même clientèle, la même politique des prix, de vente et de distribution.

Remarque 01. La gamme est une notion qui s'intègre dans une vision commerciale. Par exemple, le groupe Peugeot fabrique des automobiles, des cycles et de l'outillage. Ces trois gammes représentent trois activités commerciales, donc trois gammes de produits.

Remarque 02. La notion de gamme n'est pas utilisée de la même façon par les entreprises. Par exemple, les entreprises du secteur industriel utilisent beaucoup plus la notion de catalogue regroupant des familles de produits composés à leur tour de plusieurs modèles.

Remarque 03. L'ensemble des produits fabriqués par une entreprise constitue le portefeuille de produits ou l'assortiment.

Exemple. Parmi les gammes de produits du groupe L'Oréal, on y trouve : Biotherm, Vichy, Lancôme, Garnier, Mennen et L'Oréal Coiffure. Les gammes de produits sont différenciées selon qu'elles sont commercialisées respectivement via la pharmacie, la parfumerie, la grande surface et les coiffeurs.

Quelles sont les dimensions de la gamme ? La gamme est définie par sa largeur et sa profondeur. Sa largeur est le nombre de lignes qui la compose.

Exemple. Chez L'Oréal les produits Vichy comprennent une gamme « femme » et une gamme « homme ». La gamme « homme » est subdivisée en plusieurs lignes : les mousses à raser, les crèmes hydratantes, les baumes après rasage, les eaux de toilette, les crèmes autobronzantes.

La ligne est une déclinaison du modèle de base en plusieurs versions.

Exemple. Parmi les lignes de la gamme « femme » des produits Vichy on a la ligne crème hydratantes déclinée en crèmes de jour pour peau normale, sèches, déshydratées. La ligne « fond de teint » comprend, quant à elle, plusieurs formes de teintes.

5. L'ANALYSE DES PRODUITS DE LA GAMME

- a. **Les produits leaders.** Ce sont les produits qui contribuent le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise. Ils sont souvent le produit d'une innovation ou de produits qui ont participé au renom de l'entreprise.

Exemple 01. Les Chewing-gum aromatisés à la chlorophylle de la gamme des chewing-gum Hollywood sont des produits leaders du groupe Kraft Jacobs Suchard.

Exemple 02. Le modèle Velsatis de Renault était un produit d'avenir destiné à remplacer à terme la Safrane.

- b. **Les produits locomotive.** Ce sont les produits qui tirent avec eux les autres produits de la gamme. Ils représentent des produits leaders dans la plupart du temps.
- c. **Les produits tactiques.** Ils représentent des produits de soutien ou de compléments servant à compléter la gamme pour éviter le passage de la clientèle à la concurrence. Eviter des trous dans la gamme ; ils donnent des mauvaises impressions à la clientèle.
- d. **Les produits d'appel.** Ce sont des produits qui attirent la clientèle en raison des bas prix qui leur sont appliqués. En effet, certains produits de la grande distribution sont vendus à perte pour obtenir des clients qu'ils assimilent leurs prix bas à ceux du reste de l'assortiment ou de la gamme de l'entreprise.

- e. **Les produits de prestige.** Ce sont des produits qui peuvent être considérés comme des produits d'appel et à qui on applique des prix élevés pour des raisons d'image de marque.

- f. **Les produits régulateurs.** Ce sont des produits qui contribuent à l'absorption des frais fixes et à la réduction des variations du chiffre d'affaires. Par exemple les tee-shirts de Decathlon et les sweat-shirts de Decathlon sont des produits régulateurs.

- g. **Les produits en perte de vitesse.**
 - Les produits regonflables. Ils nécessitent un effort marketing pour les remettre en marche ;
 - Les produits remodelables. Il faut les transformer ;
 - Les produits essoufflés. Ils sont de moins en moins rentables.
 - Les produits condamnés. Ils sont complètement condamnés.

6. LA GESTION STRATEGIQUE D'UNE GAMME DE PRODUITS

- a. **L'extension de gamme.** L'extension de gamme est une stratégie visant à augmenter la largeur (ajouter des lignes) ou accroître la profondeur, c'est-à-dire augmenter le nombre de modèles à l'intérieur d'une ligne de produit. Quels sont les objectifs visés à travers cette extension ?
 - L'extension vise à améliorer la couverture du marché, soit par la satisfaction de nouveaux besoins (avec une largeur grande), soit par l'approfondissement de la segmentation du marché (avec une profondeur plus grande).
 - L'extension vise une efficacité supérieure des ressources productives et commerciales.

L'extension peut revêtir trois formes :

- L'extension vers le bas. C'est de tirer profit de l'image de qualité acquise en haut de gamme pour atteindre des clientèles plus larges
- L'extension vers le haut. C'est d'essayer de repositionner l'entreprise pour atteindre des segments plus rentables.
- La consolidation consiste à adjoindre de nouveaux modèles pour aboutir à des gammes plus cohérentes (compléter la gamme).
Exemple. La politique d'extension vers le bas est la stratégie choisie par Mercedes pour positionner sa classe A et sa Smart. Mercedes occupe le segment des voitures citadines (haut de gamme).

Quels sont les points forts de l'extension ?

- La répartition des risques,
- La réalisation d'effets de synergie,
- La fidélisation de la clientèle.

Quels sont les points faibles de l'extension ?

- L'alourdissement des dépenses marketing (les dépenses administratives, ...),
- La dispersion des effets commerciaux,
- L'accroissement de la complexité dans la gestion marketing (facturation, stockage, logistique, ...),
- Le risque de cannibalisation,
- Le risque de dilution de la marque,
- Le risque de coordination.

b. La stratégie de contraction de la gamme : le dégraissage de catalogue. Elle vise à réduire l'offre de l'entreprise pour, d'une part, réduire les coûts (de production, de stockage, d'organisation, ...) et, d'autre part, réaliser des économies d'échelle et d'apprentissage. En outre, l'abandon de produits vise à éliminer des produits dont la rentabilité est négative, jugés trop vieux ou en inadéquation avec la stratégie de positionnement de l'entreprise.

Observation. Le coût de désinvestissement est l'effet de l'abandon d'un produit sur le chiffre d'affaires et le résultat, sur les parts de marché et sur l'image de positionnement de l'entreprise.

c. La stratégie d'adaptation. Elle vise à modifier le produit pour se rapprocher des attentes des clients. Ce rapprochement se réalise de plusieurs manières :

- Par une compression des coûts consommés par les produits ;
- Par le e.sourcing qui consiste à réduire les coûts de transaction ;
- Par le e.procurement. C'est la maîtrise de la gestion administrative des relations partenariales par internet.

Quels sont les outils utilisés.

- Le benchmarking.
- L'analyse défectuologique. Elle consiste à se focaliser sur les consommateurs et relever les sources de leurs insatisfactions : c'est une analyse fonctionnelle, psychologique, sociale, symbolique, ...

CHAPITRE 04. MARKETING OPERATIONNEL ET STRATEGIE

MARKETING

D. LES STRATEGIES DE PRIX

3. LES FACTEURS D'INFLUENCE DES PRIX

Le prix est la contrepartie monétaire que le consommateur accepte de sacrifier pour accéder aux bénéfices structurant une offre. Selon Gilles MARION, le prix est un indicateur synthétique de la valeur délivrée.

Observation 01. Les prix sont des choix d'une importance stratégique pour la firme. Plusieurs facteurs justifient cette importance :

- a. L'augmentation de l'intensité concurrentielle. Les pressions concurrentielles sont alimentées par les effets d'une offre pléthorique et la montée des firmes issues de pays émergents bénéficiant d'un différentiel de compétitivité (bas salaires, ...).

- b. La montée du chômage et la baisse du pouvoir d'achat. La crise a entraîné des pertes d'emploi qui vont se poursuivre dans leur élan dans les années à venir.
- c. L'apparition de la grande distribution et toute une série de facteurs commerciaux nouveaux : la réussite des hard discounters, des category killers (grandes surfaces pratiquant des prix très bas), des low costs, ...
- d. L'apparition des NTIC : le e marketing rend possible la comparaison des offres, leur connaissance et facilite la recherche de prix plus bas.

Observation 02. La question des prix est l'une des plus complexes. La fixation d'un prix est un arbitrage entre plusieurs éléments constituant le rapport entre l'entreprise et son marché.

- a. L'ouverture économique et commerciale. La multiplication de stratégies de conquête de marché, mises en œuvre dans le cadre de l'ouverture des frontières, pourrait être à l'origine de guerres de prix. Cela signifie qu'un mouvement de conquête territoriale modifie les conditions de la compétition. Les entreprises peuvent, pour rester compétitives, modifier leurs tailles, c'est-à-dire atteindre de nouvelles Tmc (taille minimale critique). Elles peuvent aussi être amenées à garder leurs prix à un niveau élevé sur le marché domestique et des prix relativement bas sur les marchés extérieurs.
- b. La fluctuation des taux de change. La variation des taux de change peut conduire à des variations des prix relatifs en particulier pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est réalisé au niveau mondial.

Exemple 01. Les prix sont exprimés en monnaie locale en utilisant des outils de couverture de risques.

Exemple 02. Les prix sont libellés en monnaie de référence yen pour l'Asie, le dollar dans le monde, l'euro pour la zone euro. Chaque chant convertit en monnaie nationale les prix pratiqués par l'entreprise.

Exemple 03. Les entreprises sont dans une logique où les coûts sont exprimés en monnaie faible pour encaisser par la suite leurs résultats dans une monnaie forte.

- c. Le degré de mondialisation d'un secteur.

- La stratégie multidomestique. Les prix relèvent de l'autonomie de chaque filiale. Le cas des secteurs où les coûts logistiques sont importants (ciment, ...) ou où les forces d'adaptation sont fortes.
 - La stratégie globale. Dans ce contexte, les prix sont fortement coordonnés entre les filiales. Ici on procède à une harmonisation dans un corridor de prix ou la pratique du prix unique. Par exemple, le prix de la Swatch est unique au niveau mondial.
- d. La réglementation des prix. Si dans le passé, la réglementation était utilisée comme un outil inflationniste, aujourd'hui elle vise essentiellement à créer et à maintenir des jeux concurrentiels. Les mesures d'interdiction sont appliquées aux cas suivants :
- Les ententes ou les collisions en matière des prix entre producteurs et distributeurs,
 - Les abus de positions dominantes induits par des concentrations excessives entre les entreprises,
 - Les pratiques de revente à perte,
 - Les prix prédateurs où les prix sont inférieurs aux coûts moyens variables,
 - Les prix ombrelle.

4. PRIX ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

On peut, selon la position et l'intensité concurrentielle dans un secteur, distinguer cinq stratégies de prix.

- a. Stratégie de dumping. La fixation d'un prix bas, pour le cas de lancement d'un nouveau produit, vise une croissance rapide du chiffre d'affaires ou une acquisition d'une expérience dans des laps de temps réduits. Cette stratégie de vente à perte obéit à la volonté d'imposer un produit sur le marché. L'entreprise mise ici sur une baisse des coûts pour augmenter ses marges.
- b. Stratégie de domination. Cette stratégie consiste, pour une entreprise dominant le secteur, à faire correspondre à une baisse des coûts des baisses de prix. Elle met l'entreprise dans une position de price leadership. L'intérêt est de fragiliser

davantage la position des concurrents les plus faibles et surtout contrecarrer les stratégies des nouveaux entrants.

- c. Stratégie d'ombrelle. Elle consiste à maintenir le niveau initial des prix : ici le rythme d'évolution des prix n'est pas ajusté à celui des coûts. Le fonctionnement avec un niveau initial des prix peut à une certaine période créer une ombrelle des prix. L'objectif de cette stratégie est d'accroître à un temps record ses marges tout en récupérant le capital investi. Mais, cela devient intenable avec l'arrivée de nouveaux concurrents dans le secteur, c'est-à-dire qu'il y a des changements qui amènent les entreprises à ajuster leurs prix à leurs coûts.
- d. Stratégie de rattrapage. Cette stratégie est un choix effectué par des entreprises dont la position concurrentielle est fragile ou défavorable. Elle vise à augmenter ses parts de marché et à rattraper le leader. Pour ce faire, elle décide de sacrifier ses marges en choisissant des prix plus bas et quelques fois inférieurs au coût.
- e. Stratégie d'abandon. Cette stratégie est le choix d'une entreprise qui est dans l'incapacité d'obtenir une position concurrentielle favorable. Elle consiste à envisager un retrait en essayant de rentabiliser au maximum ses investissements : ici on préfère les marges sur les parts de marché.
- f. Stratégie d'écémage. La stratégie de prix d'écémage consiste à choisir un prix de lancement élevé en se limitant aux seuls clients capables de sacrifier la contrepartie et de réaliser des entrées importantes et ceci dans un temps très réduit. Cette stratégie convient dans les cas suivants :

- Le cas où les risques d'imitation sont forts et/ou où les règles de vie des produits sont très courtes.
- Le cas où la demande est inélastique au prix.
- Le cas où les pratiques de discrimination par les prix sont possibles, c'est-à-dire e cas où le marché est composé à la fois d'une clientèle sensible au prix et une autre inélastique au prix.

Remarque. Le prix d'écémage obéit à une logique financière et non commerciale. Pour l'entreprise, il plus facile de réduire que d'augmenter un prix.

g. Prix de pénétration. Elle consiste à fixer un prix bas pour gagner plus de parts de marché. Elle suppose des capacités de production initiales importantes, des actions publicitaires soutenues, pour développer la réceptabilité de la demande, et une distribution intensive. Cette stratégie pourrait être choisie dans les cas suivants :

- Le cas où les effets d'échelle et d'expérience sont importants,
- Le cas où la demande est élastique au prix,
- Le cas où on veut retarder les nouvelles entrées dans le secteur,
- Le cas où les coûts de transfert se rapportant à l'adoption du produit sont bas.

h. Stratégie des prix de gamme. Elle consiste à tenir compte des liens d'interdépendance existant entre les marques ou les produits de la gamme. Ces liens traduisent les effets de substitution ou de cannibalisme et des effets de complémentarité.

La notion d'élasticité croisée mesure le degré d'interdépendance existant entre des produits appartenant à une même gamme ou vendus sous le même nom de marque.

% variations des quantités de A / % variations des prix de B

- Elasticité positive, il y a substitution entre les produits ;
- Elasticité négative, il y a complémentarité ;
- Elasticité nulle, il y a pas d'interdépendance (les produits sont indépendants).

i. Prix liés. Ils sont choisis pour des produits connexes mais qui ne sont pas complémentaires ou des substituts. Le prix lié consiste à offrir une possibilité au client d'acheter les produits séparément ou groupés mais à un prix inférieur à la somme des prix individuels.

B. LES STRATEGIES DE DISTRIBUTION

Les transformations dans les rapports entre producteurs et distributeurs font apparaître des changements dans les positions et les comportements des distributeurs. Ces derniers ne se contentent plus d'un simple rôle d'intermédiaire entre fabricants et clients.

1. LE CADRE CONTEXTUEL DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Les réalités contextuelles du cadre dans lequel opère le secteur de la grande distribution laisse transparaître des éléments qu'on peut résumer à ce qui suit :

- L'entrée en phase de maturité de la grande distribution rend difficile toute recherche de croissance en particulier en Europe.
- L'accroissement en nombre des distributeurs de petite taille, comme on peut l'observer dans le secteur alimentaire, fait monter la pression concurrentielle et met le secteur de la distribution dans une situation de surcapacités.
- L'accentuation de la concurrence par les prix dans un nombre non négligeable de secteurs (alimentaire, habillements, ordinateurs, ...).
- La concentration croissante de la distribution dans les différents pays européens : les parts de marchés contrôlées par les grands groupes du secteur de l'alimentation sont respectivement de 95% pour la Suède, de 80 pour les Pays-Bas, 75% pour la Suisse, etc.

L'intérêt au marketing stratégique est à relier à l'histoire des pratiques de distribution, de la place de distribution dans le processus de création de valeur et les changements progressifs qui ont affecté le comportement des consommateurs.

Du point de vue de l'évolution du fonctionnement de la distribution, on peut relever les points saillants suivants :

- Les politiques de marquage étaient conçues par les fabricants à leur avantage. Le rôle imposant du fabricant réduit l'importance que devaient représenter les points de vente et l'enseigne dans l'esprit des consommateurs. Cette situation a travaillé :
 - A l'apparition de « distributeurs bradeurs » dont la stratégie consistait à s'orienter vers la vente de produits bon marché. La conséquence à cette

nouvelle orientation était d'échapper aux effets de la position de fabricants qui ne s'intéressaient qu'à leurs marques, à leurs prix ou à leurs marges.

- Les espaces de distribution ne sont plus ces lieux de différenciation des produits sous les manœuvres des fabricants qui offraient des produits peu différenciés et qui pratiquaient une distribution intensive.
 - La réappropriation de l'activité de service après-vente par les fabricants.
 - L'apparition et le développement des cartes de banque et de crédit qui vont jouer un rôle décisif dans la fidélisation de la clientèle.
- L'appréciation des niveaux éducatifs et de formation et l'accumulation d'effets d'expérience ont induit des changements dans le comportement d'achat des consommateurs. C'est l'apparition d'un acheteur avisé.
- Il dispose d'un capital informationnel, d'une capacité à comparer les offres et à se prémunir contre les influences des stratégies publicitaires.
 - Il dispose d'une capacité à distinguer et à juger des éléments distinctifs qui définissent les marques.
 - Il conçoit l'acte d'achat comme une « corvée » et il en quête de minimiser le temps de l'opération, l'effort exigé et les coûts qui en découlent.

2. LES STRATEGIES DE DIFFERENCIATION DES DISTRIBUTEURS

iii. LES ATTRIBUTS D'UN LIEU DE VENTE

Pour Jean-Jacques LAMBIN, le lieu de vente ou le magasin peut être défini, à l'image d'une marque d'un produit, comme un ensemble d'attributs. Ces attributs sont les critères utilisés par les clients pour discriminer entre les points de vente. Ils représentent les facteurs qui servent de base au distributeur pour définir le concept de magasin.

- La proximité. C'est la détermination de la zone de chalandise, qui est la zone géographique d'influence, c'est-à-dire de la provenance de la majorité de la clientèle.
- L'assortiment. Il traduit la variété des produits qui sous-entend :
 - L'ampleur de l'assortiment (l'éventail des fonctions) ;
 - La largeur de l'assortiment (nombre de lignes qui structurent une fonction) ;

- La profondeur de l'assortiment (nombre de références par modèle et par fonction)
- Le niveau de prix pratiqué. Il fait référence à la pratique de prix d'appel, les offres de promotions, les réductions des prix pratiqués.
- Les services. Ils sont composés :
 - Les services de confort (parking, accueil, ...) ;
 - Les services techniques (méthode de vente, mode de livraison, ...) ;
 - Les services financiers (règlement par chèque, par carte de crédit, ...) ;
 - Les services paracommerciaux (liste de cadeaux, les agences de voyage, ...)
- Le temps. Le temps d'un shopping trip est déterminé par la proximité, les facilités d'accès, la facilité à effectuer les règlements des achats, ...
- L'ambiance. L'éclairage ou la lumière, les décors du magasin, l'ambiance musicale.

iv. LES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT D'UN DISTRIBUTEUR

Jean-Jacques LAMBIN préconise un classement de points de vente selon deux critères : le taux de marge procuré le produit et la nature de l'avantage principal (fonctionnel ou symbolique) recherché dans le produit par le client. On peut distinguer sur cette base quatre situations correspondant à quatre stratégies de différenciation.

Le travail consiste, pour un distributeur, de se positionner sur la carte et de choisir la stratégie de différenciation qui tient compte à la fois du client et des concurrents. Il peut ainsi mettre en œuvre l'une ou l'autre des trois stratégies suivantes :

- Une stratégie de différenciation en misant sur un assortiment de produits tout à fait différent de celui des concurrents ;
- Une stratégie de service et de personnalisation qui consiste à se différencier par une offre de service différente des offres de service concurrentes ;
- Une stratégie de différenciation fondée sur la pratique de prix bas.

Taux de marge

<p style="text-align: right;">Elevé</p> <p>Produits fonctionnels spécialisés Chaîne Hi-Fi, micro-ordinateurs, outillage</p>	<p>Produits de prestige : montres, bijoux, boutiques mode</p> <p style="text-align: right;">Rôle du produit</p>
<p>Fonctionnel</p> <p>Produits d'alimentation : entretien, hygiène, ameublement</p>	<p>Symbolique</p> <p>Produits de marque : griffés et vendus à bas prix</p> <p>faible</p>

«Analyse du positionnement d'un distributeur », Jean-Jacques LAMBIN, Marketing stratégique et opérationnel, éd. Dunod (-ème éd.), Paris, 2005.

3. LES STRATEGIES DE MARQUE DE DISTRIBUTION

Les stratégies de marque de distribution ont pris depuis l'arrivée des hard-discounters (Aldi et Lidl) trois directions :

- a. **Les stratégies de marque de distribution à prix faible** (la stratégie défensive).

Elles ont concerné trois types de marques :

- Les marques drapeaux sont des marques-ombrelles appliquées à un grand nombre de produits offert dans un emballage épuré et unicolore, comme le fait remarquer Jean-Jacques LAMBIN ;
 - Les marques génériques représentant des produits vendus sans nom de marque. Elles concernent des produits de qualité réduite mais largement moins chères. L'emballage ne comportant que le nom du contenu (café, sucre, ...). C'est l'exemple des produits blancs de GB.
 - Les premiers prix qui sont des stratégies appliquées aux produits de bas de gamme.
- b. **La stratégie de réplique.** C'est une stratégie défensive rendue possible par la concentration de plus en plus croissante de la grande distribution. Désormais, les distributeurs disposent de marques de substitution aux marques de fabricants. On peut distinguer :
- Les marques de distributeurs propres vendues sous un nom de marque différent de l'enseigne (comme c'est le cas de Tissaia de Leclerc) ;
 - Les contremarques qui sont développées pour accélérer la démarcation de la clientèle des marques concurrentes.
- c. **La stratégie offensive.** Les stratégies marketing des distributeurs vont prendre la différenciation comme ligne d'action stratégique.
- Les marques d'enseigne. Les distributeurs sont parvenus à mettre sur le marché des produits moins chers et d'une qualité comparable à celle des produits de marques nationales. Ils les commercialisent sous le nom de leur enseigne.
 - Les marques-maison. C'est le cas de distributeurs qui développent de lignes de produits de type bio.

C. LES STRATEGIES DE COMMUNICATION

La stratégie de communication n'est autre que l'analyse du problème marketing à résoudre sous un angle publicitaire.

1. LES STRATEGIES DE CREATION PUBLICITAIRES

Luc MARCENAC présente une typologie des stratégies de création. Les stratégies de création se distinguent selon la stratégie marketing choisie (stratégie de développement, concurrentielle, de fidélisation, ...) et les axes de communication retenus (communication-produit, marque, institutionnelle).

i. LA STRATEGIE DE CREATION : MODELE PROCTER & GAMBLE

La stratégie de création, dite copy-strat, ne consiste pas à fixer les règles de création mais à délimiter son champ à l'intérieur duquel celle-ci devrait se dérouler. Le modèle Procter & Gamble inscrit la création dans un cadre qu'on peut présenter comme suit :

- a. Un positionnement du produit (quels sont les concurrents du produit ou de la marque ?).
- b. Une détermination de la cible (quels sont les consommateurs auxquels s'adresse-il ?).
- c. Une définition de la promesse-produit (les qualités du produit) et le bénéficiaire-consommateur (ce qui attendu par le consommateur).
- d. Une définition du ton ou de l'ambiance du message. Le ton pourrait être rationnel, démonstratif, informatif, symbolique, humoristique, esthétique, ...

La promesse se construit sur les attributs de la marque. Elle est compétitive qu'elle se réfère à ce qui différencie la marque de l'entreprise des marques concurrentes et qui marque une supériorité sur eux. La promesse se fait par rapport au bénéficiaire-consommateur, c'est-à-dire ce qu'elle lui procure comme solution ou satisfaction.

La justification (reason why) consiste à crédibiliser, légitimer, appuyer, authentifier la promesse-produit. La justification se fonde sur des caractéristiques fonctionnelles, sur des témoignages d'utilisateurs et des démonstrations.

ii. LA STRATEGIE REFERENTIELLE ET DEMONSTRATIVE : MODELE OGILVY

Dans la conception de David Ogilvy, la stratégie de création consiste à s'inscrire sur un axe informatif valorisant les qualités distinctives de la marque. La création dans le cadre de la stratégie référentielle et démonstrative d'Ogilvy, les règles à respecter pour y parvenir sont :

- a. La première règle est de connaître le produit dans tous ses détails. « Le produit a quelque chose à dire, la publicité doit l'énoncer tout simplement ».
- b. La promesse est dans la qualité du produit.
- c. La fidélisation du consommateur se fait en identifiant le produit à un personnage.
- d. Eviter la cannibalisation d'un produit par une vedette.
- e. Tester suffisamment le produit, les méthodes de communication et l'attitude du consommateur.
- f. Démontrer l'efficacité du produit.

iii. LE PLAN DE TRAVAIL CREATIF : MODELE YOUNG & RUBICAN

Le plan de travail créatif (PTC) regroupe les différents points du marketing-mix, de la stratégie de création et du plan média :

- a. Analyse du fait marketing : diagnostic de la situation marketing ;
- b. Analyse du fait communication : diagnostic du problème de communication de la marque ;
- c. Emetteur : analyse du problème à résoudre sous l'angle de l'entreprise ;
- d. Destinataire : description de la cible en se basant sur des critères : style de vie, habitudes d'achat, pouvoir d'achat, ...
- e. Rôle de la publicité : analyse de la notoriété / connaissance, des attitudes/images et des comportements ;
- f. Effets attendus de la publicité ;
- g. Message : analyse de la promesse-produit, du bénéfice-consommateur, de la personnalité de la marque et du style de vie ;
- h. Cadre de l'action : budget, choix des moyens et contraintes créatives.

2. LES STRATEGIES D'UTILISATION DES MEDIAS

L'utilisation des médias obéit à des choix stratégiques qui vont varier en fonction :

- De l'objectif de communication,
- De la complexité du message
- Et de la situation concurrentielle.

Jean-Jacques LAMBIN choisit trois couples d'opposition pour décrire les lignes d'action stratégique explorables pour gérer l'effort publicitaire de la firme.

- a. La couverture maximale. C'est le choix d'une campagne extensive pour atteindre un grand nombre possible de personnes. Le choix d'une large couverture convient dans le cas d'un lancement d'un produit nouveau.
- b. La répétition maximale. C'est le choix d'une campagne plutôt intensive qui est une stratégie choisie pour atteindre d'une façon très intense un segment restreint d'individus. Le choix d'une répétition intense est dans le cas d'une fidélité plus faible

L'un des choix stratégiques consiste à se donner comme objectif la couverture la plus étendue possible ou au contraire à viser une répétition maximale.

- c. La continuité. La continuité des efforts publicitaires est une ligne stratégique pour parer à une perte mémorielle ou de contrecarrer l'offensive des concurrents.
- d. L'intermittence. L'intermittence dans l'orientation des actions publicitaires de la firme est d'organiser une attaque « d'un grand coup » des offres des concurrents.
- e. La diversification des médias. Elle consiste à diversifier les choix des médias pour bénéficier des complémentarités qu'ils rendent permissives.
- f. La concentration sur un seul média. Elle est explorée dans le cas de l'existence d'une cible qu'on ne pourrait suffisamment atteindre qu'à l'aide d'un média plus adapté.

En matière de choix des médias, l'entreprise aura à arbitrer entre plusieurs critères :

- Le degré de couverture de la cible, c'est-à-dire de la taille de la population des individus à atteindre,
- La durée du maintien dans le temps de la couverture,
- Les possibilités de répétition qu'offrent les différents médias,
- Les possibilités de choisir des médias qui sont plus adéquats aux segments d'individus à cibler (en fonction des styles de vie par exemple),

A ces critères quantitatifs, on ajoute d'une façon combinée des critères qualitatifs :

- Les chances de perception du message. Par exemple, est-ce que la presse écrite à grand tirage est mieux établie pour produire l'effet escompté ?

- Le temps de la perception garantie par le média,
- L'étendue du champ des possibles de l'expression,
- L'encombrement des médias,
- Etc.

BIBLIOGRAPHIE MARKETING STRATEGIQUE ET POLITIQUE MARKETING

01. Jean-Luc ARREGLE (et al.), Les nouvelles approches de la gestion des organisations, éd. Economica, 2000. B/0496.
02. Emmanuel METAIS, Stratégie et ressources de l'entreprise : théorie et pratique, éd. Economica, Paris, 2004. A/2801.
03. Hervé LAROCHE et Jean-Pierre NIOCHE, Repenser la stratégie, éd. Vuibert, Paris, 1998 A/0587.
04. Bertrand QUELIN et Jean-Luc ARREGLE, Le management stratégique des compétences, éd. Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, 2000. A/1545.
05. Bertrand QUELIN, Les frontières de la firme, éd. Economica, Paris, 2002. A/2791
06. 04. Olivier BOUBA-OLGA, L'économie de l'entreprise, Les Editions du Seuil, Paris, 2003. C/0379.
07. 09. Samuel GRANDVAL et Richard SOPARNOT (coord. Par), Développer l'entreprise : la théorie des ressources et des compétences en perspectives, éd. Vuibert, Paris, 2006. A/3845.
08. 10. Michel GHERTMAN, Stratégie de l'entreprise : théories et actions, éd. Economica, Paris, 2004. A/2800.
09. Patrick JOFFRE (dirigé par) et Olivier GERMAIN, La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique, éd. Vuibert, 2001. A/3672.
10. Gérard KOENIG (coord.), De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, éd. Economica, Paris, 1999. A/0463.
11. Maurice BASLE (et al.), Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie : théories et analyses empiriques, éd. L'Harmattan, Paris, 1999. B/0620.
12. Raymond-Alain THIETART, la stratégie d'entreprise éd. Ediscience International (2^{ème} d.), Paris, 1996. A/2672.
13. Alain-Charles MARTINET, Diagnostic stratégique, éd. Vuibert, Paris, 1990. C/0706.
14. Gérard KOENIG, Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage, éd. Nathan, Paris, 1996. A/0611.
15. Michel GERVAIS, Stratégie d'entreprise, éd. Economica, Paris, 1995. A/0266.
16. STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, éd. Dunod (4^{éd.}), Paris, 2005. A/0579.
17. Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCA, Vanessa WARNIER, Stratégie. Synthèses de cours et exercices corrigés, éd. Pearson Education France, Paris, 2006. A/3245.
18. Raymond-Alain THIETART, Stratégie : concept, méthodes et mise en œuvre, éd. Dunod, Paris, 2005. A/2903.
01. Tugrul ATAMER, Roland CALORI, Diagnostic et décisions stratégiques, éd. Dunod, Paris, 1998. A/1847.
02. Marc INGHAM (Editeur), Management stratégique et compétitivité, éd. De Boeck Université, Bruxelles, 1995. A/2390.
03. Johnson GERRY, Kevan SCHALES, Richard WHITTINGTON, Frédéric FRERY, Stratégie, éd. Pearson Education France (7[°] éd.), Paris, 2005. A/3247.
04. Alain-Charles MARTINET, Stratégie, éd. Vuibert, 1983. A/2187.
05. Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, éd. Economica, Paris, 1990. C/0001.
06. Raymond-Alain THIETART, Le management, éd. PUF (6[°] éd.) -(Que sais-je ?), Paris, 1993. C/0610.
07. Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, éd. InterEditions, Paris, 1986. A/1701.
08. Frédéric LE ROY et Said YAMI (coord. Par), Management stratégique de la concurrence, éd. Dunod, Paris, 2009. A/4772.
09. Richard D'AVENI, Hyper compétition, éd. Vuibert, Paris, 1995. A/3826.

10. François JAKOBIAK, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Les Editions d'Organisation, Paris, 2004. A/0004.
11. Serge PERRINE, Intelligence économique et gouvernance compétitive, éd. La Documentation Française, Paris, 2006. A/3815.
12. AFDIE (Association Française d'Intelligence Economique), Le modèle d'intelligence économique, éd. Economica, Paris, 2004. A/2275.
13. Marc AUDIGIER, Gérard COULON, Patrick RASSAT, L'intelligence économique : un nouvel outil de Gestion, éd. Maxima, Paris, 2003. A/3931.
14. Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN, Du renseignement à l'intelligence économique. Cybercriminalité, contrefaçon, veilles stratégiques : détecter les menaces et les opportunités pour l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 2001. A/0693.
15. Christian MARCON, Nicolas MOINET, L'intelligence économique, éd. Dunod, Paris, 2006. C/0456.
16. Emmanuel PATEYRON, La veille stratégique, éd. Economica, Paris, 1998. A/3984.
17. Gilles MARION (et al.), Antimanuel de marketing, éd. Organisation, Paris, 2003. B/1035.
18. Yves CHIROUZE, Le marketing, Etudes et stratégies, éd. Ellipses, Paris, 2007. A/2870.
19. Bernard PRAS, Faire de la recherche en marketing, éd. Economica, Paris, 1999. A/0580.
20. Jean-Marc DECAUDIN (dir. par), Les courants actuels en marketing : synthèse et perspectives, éd. L'Harmattan, Paris, 2006. A/3811.
21. Alain JOLIBERT, Les grands auteurs en marketing, éd. EMS, Paris, 2001. A/1188.
22. Francis SALERNO (coord.), Marketing : analyses et perspectives, éd. Vuibert, 2007. A/4709.
23. Enrico COLLA (coord. par), Marketing et management commercial : études et recherches à NEGOCIA, éd. Vuibert, Paris, 2003. A/3777.
24. Jacques NEIRYNCK, Les paradoxes du marketing : déjouer les pièges des idées reçues, éd. Organisation, Paris, 2000. A/1353.
25. Richard S. TEDLOW, L'audace et le marché : l'invention du marketing aux Etats-Unis, éd. Odile Jacob, 1997. A/0936.
26. Jean-Jacques CROUTSCHE, Marketing & business : présentation des concepts fondamentaux, éd. ESKA, Paris, 2008. A/4901.
27. Jacques LENDREVIE (et al.), Mercator : théorie et pratique du marketing, éd. Dalloz (8^{ème} éd.), Paris, 2006. A/0902 8^{ème} éd.
28. Paul MILLIER, L'anti-bible du marketing et du management : 30 principes fondamentaux à l'épreuve des faits, éd. Village Mondial, Paris, 2007. A/4071.
29. Pierre-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT, Le marketing : fondements et pratique, éd. Economica (4^{ème} éd.), Paris, 2005. A/0264 4^{ème} éd.
30. Marie-Agnès BLANC (et al.), Toute la fonction commerciale, éd. Dunod, Paris, 2006. B/1670.
31. Jean-Pierre HILFER (et al.), Marketing, éd. Vuibert, Paris, 2007. A/2167 10^{ème} éd.
32. Philip KOTLER, Marketing management, éd. Pearson Education France, Paris, 2006. A/1241.
33. Jean-Jacques LAMBIN, Problèmes de marketing, éd. Ediscience International, Paris, 1994. A/2520.
34. Alexander HIAM, MBA. Marketing : les outils, éd. Maxima, Paris, 1995. A/2372.
35. Philip KOTLER, Le marketing en mouvement, éd. Village Mondial, Paris, 2002. A/3961.
36. Philip KOTLER, Marketing selon KOTLER ou comment créer, conquérir et dominer un marché, éd. Pearson Education France, Paris, 2005. A/4064.
37. André MICALLEF, Le marketing : fondements et techniques, évaluation, éd. Litec, Paris, 1992. B/1809.
38. Alexandre STEYER, Marketing : une approche quantitative, éd. Pearson Education France, Paris, 2005. A/3944.
39. Nathalie VAN LAETHEM, Toute la fonction marketing, éd. Dunod, Paris, 2005. B/1349.
40. Eric VERNETTE, L'essentiel du marketing : marketing fondamental, éd. Organisation, Paris, 1998. B/0335.
41. Gilles MARION, Marketing : mode d'emploi, éd. Organisation, Paris, 1998. A/1352.

42. Ulrike MAYRHOFER, Marketing, éd. Bréal, Paris, 2006. B/2327.
43. Jean-Jacques LAMBIN (et al.), Marketing stratégique et opérationnel, éd. Dunod (6^{ème}éd.), Paris, 2005. A/3086.
44. Jack TROUT, Les nouvelles lois du positionnement, éd. Village Mondial, Paris, 1996. A/0621.
45. Alfred ZEYL et Annie ZEYL, La planification marketing et commerciale, éd. Ellipses, Paris, 2007. A/4116.
46. Malcom Mac DONALD, Les plans marketing, éd. De Boeck Université, Bruxelles, 2004. A/1273.
47. Marian BURK WOOD, Marketing planning: stratégie, mise en œuvre et contrôle, éd. Pearson Education France, Paris, 2005. A/3852.
48. Christian MICHON, Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing, éd. Pearson Education France, Paris 2006. A/4038.
49. Meyer-Waarden LARS, La fidélisation client, éd. Vuibert, Paris, 2004. A/3626.
50. Georges LEWI, Branding management : la marque, de l'idée à l'action, éd. Pearson Education France, Paris, 2005. A/3941.
51. Marcel BOTTON et Jean-Jack CEGARRA, Le nom de marque, éd. Ediscience International, Paris, 1990. A/ 2522.
52. Géraldine MICHEL, La stratégie d'extension de marque, éd. Vuibert, Paris, 2000. A/3827.
53. Jean-Noël KAPFERER, Les marques : capital de l'entreprise, éd. Organisation (2^{ème} éd.), Paris, 1998. A/1504.
54. Yves PARIOT, Les outils du marketing stratégique et opérationnel, éd. Organisation, Paris, 2007. B/2305.
55. Sébastien SOULEZ, Le marketing : le marketing stratégique. Le comportement de l'acheteur, la gestion de la relation client, le marketing relationnel, éd. Gualino, Paris, 2008. B/2611.
56. Nathalie VAN LAETHEM (et al.), La boîte à outils du responsable marketing, éd. Dunod, Paris, 2007. A/4753.
57. Nathalie VAN LAETHEM (et al.), Le plan marketing : plan stratégique, plan opérationnel, plan de crise, éd. Dunod (2^{ème} éd.), Paris, 2008. A/3036.
58. Eric VERNETTE (et al.), Etudes marketing appliquées, de la stratégie au mix : analyses et tests pour optimiser votre action marketing, éd. Dunod, 2008. A/4572.
59. Sylvie LACOSTE, Management des grands comptes : innover, fidéliser et créer de la valeur, éd. Village mondial, Paris, 2006. A/3853.
60. Patrick OCHS, Le marketing de l'offre, éd. Economica, Paris, 1998. A/0373.
61. Jean-Marc POINTET, Vivre et comprendre le marketing, éd. EMS, Paris, 2005. B/2035.
62. Denis LINDON, Le marketing : études, moyens d'action, stratégie, éd. Dunod (5^{ème} éd.), Paris, 2005. A/2917.
63. P. AMEREIN (et al.), Marketing et pratiques, éd. Nathan, Paris, 1996. B/0257.
64. Renaud De MARICOURT (et al.), Marketing européen, éd. Publi-Union, Paris, 1997. A/3269.
65. David HURON, Décisions et stratégies marketing, éd. Gualino, Paris, 2007. B/2458.
66. Peter KNIGHT, Plan marketing: le plan marketing très efficace (PMTE), éd. Village Mondial, Paris, 2005. B/2045.
67. Roman G. HIEBING, Construire un plan marketing performant, éd. Inter Edition, Paris, 1994. A/0750.
68. Daniel DURAFOUR, Marketing et action commerciale, éd. Dunod, Paris, 2000. A/1288.
69. Serge COGITORE, La catégorie management : comment optimiser sa stratégie commerciale en gérant des catégories de produits, éd. Dunod, Paris, 2003. A/3083.
70. Patricia COUTELLE-BRILLET, Marketing : de l'analyse à l'action, éd. Pearson Education France, Paris, 2004. A/1770.
71. Bruno CAMUS, Le plan d'actions commerciales, éd. Organisation, Paris, 2005. B/1762.
72. Bruno JOLY, Le marketing stratégique, éd. De Boeck Université, Bruxelles, 2009. B/2555.
73. Gérard LEMOINE, Marketing : questions, applications et études de cas, éd. Vuibert, Paris, 2003. A/3843.

74. Pierre-Louis DUBOIS et Alain JOLIBERT, Le marketing : questions exercices et études de cas, éd. Economica, Paris, 1995. A/0268.
75. Vincent AMIEL, L'étude de cas en marketing, éd. Organisation, Paris, 1991. B/0697.
76. Marc POINTET, Marketing : études de cas corrigées, éd. Organisation, Paris, 2003. A/3010.
77. LE FIGARO Entreprises, 60 cas d'école en stratégie et marketing, éd. Dunod, Paris, 2004. A/2921.
78. Jérôme BON (et al.), Marketing en exercices, éd. PUF, Paris, 1990. B/0932.
79. Marie-Camille DEBOURG, Etudes de cas de marketing, éd. BERTI, Alger, 2004. A/3955.
80. Bernard Dubois, 10 cas européens de marketing management, éd. Publi-Union, Paris, 1995. A/2705.
81. Annie TROADEC, Exercices de marketing, éd. Organisation, Paris, 1984. B/0707.
82. Pascal LEZIN, Outils de gestion pour les commerciaux : corrigés, éd. Dunod, 2001. A/3276 BIS.
83. Merunka DWIGHT, Décisions marketing : concepts, cas et corrigés, éd. Dalloz, Paris, 1994. A/2262.
84. Jean-Marc POINTET, Etudes de cas corrigées de marketing, éd. Organisation (2^{ème} éd.), Paris, 1999. A/1378.
85. Vincent AMIEL, L'étude de cas en marketing, éd. Organisation, Paris, 1993. B/0850.
86. Alain MILON (et al.), Etudes de cas de stratégies publicitaires, éd. Bréal, Paris, 1992. A/2700.
87. Olivier JOFFRE, Loic PLE et Eric SIMON, Cas en management stratégique, autour du diagnostic, éd. EMS, Paris, 2007. A/4434.
88. Tony CRAM, Optimisation prix: capter la valeur disponible de votre marché grâce au pricing, éd. Village Mondial, Paris, 2006. A/3860.
89. Robert G. CROSS, La tarification flexible : stratégie de croissance : vendre au bon prix au bon client au bon moment, éd. Organisation, Paris, 1998. A/1382.
90. M. GILETTA, De la maîtrise des pris à la maîtrise des coûts, éd. Vuibert, Paris, 1992. A/2144.
91. Michel HUGUES, Le marketing-prix, éd. Demos, Paris, 1998. A/4639.
92. Pascal PERRI, Toujours moins cher : low cost, discount éd. Karthala, Paris, 2006. B/2445.
93. Pascal PY, Faire accepter son prix, éd. Organisation (2^{ème} éd.), Paris, 2007. B/0703.
94. Michel MOUGEOT, La discrimination par les prix, éd. Economica, Paris, 1994. B/0013.
95. Delphine DIORI (et al.), La distribution, éd. Dunod, Paris, 2006. C/0457.
96. Franck COCHOY, Distribution et marché : une affaire de taille et de détail, éd. Lavoisier, Paris, 2006. A/3704.
97. Cédric DUCROCQ, Distribution, éd. Vuibert (4^{ème} éd.), Paris, 2005. C/1298.
98. Marc BENOUN (et al.), Distribution : acteurs et stratégies, éd. Economica (3^{ème} éd.), Paris, 2003. A/0393.
99. Gérard CRIQUET (et al.), Management de la distribution, éd. Dunod (2^{ème} éd.), Paris, 2006. A/1597.
100. Marc VANDERCAMMEN, La distribution, éd. De Boeck Université, Paris, 2005. A/0815.
101. Jacques VIGNY, La distribution : structures et pratiques, éd. Dalloz (2^{ème} éd.), Paris, 1997. A/2248.
102. Marc FILSER (et al.), La distribution : organisation et stratégie, éd. EMS, Paris, 2001. B/1242.
103. Philippe BRETON, Les marques de distributeurs : les MDD ne sont que des copies, éd. Dunod, Paris, 2004. A/2947.
104. Enrico COLLA, La grande distribution européenne, éd. Vuibert (2^{ème} éd.), Paris, 2001. B/1559.
105. Marc CORCOS, Techniques pour vendre à la grande distribution : méthodes, leviers d'efficacité, erreurs à éviter, éd. Dunod, Paris, 2005. A/3460.
106. Jacques DIOUX (et al.), La distribution : stratégies des groupes et marketing des enseignes, éd. Pearson Education France, Paris, 2005. A/3280.
107. Claude SORDET (et al.), Les marques de distribution jouent dans la cour des grands, éd. Organisation, Paris, 2002. A/3006.
108. Claude CHINARDET, Négociateur avec la grande distribution, méthode et outils pour le compte clé, éd. Organisation, Paris, 2000. A/1637.

109. Christian JACQUIAU, Les coulisses de la grande distribution, éd. Albin Michel, Paris, 2000. B/0452.
110. Christian LHERMIE, Carrefour ou l'invention de l'hypermarché, éd. Vuibert (2^{ème} éd.), Paris, 2003. B/0277.
111. Camal GALLOUJ (et al.), Innover dans la grande distribution, éd. De Boeck Université, Paris, 2002. A/3347.
112. Cédric DUCROCQ, La nouvelle distribution : marketing, management développement des modèles à réinventer, éd. Dunod, Paris, 2002. A/3061.
113. Henri JOANNIS, De la stratégie marketing à la création publicitaire, éd. Dunod, Paris, 2005. A/3407.
114. Luc MARCENAC (et al.), Stratégies publicitaires : de l'étude marketing au choix des medias, éd. Brial, Paris, 2002. A/3029.
115. Jean-Michel ADAM, L'argumentaire publicitaire : rhétorique de l'éloge et de la persuasion, éd. AC, Paris, 2005. B/2153.
116. Guy AUDIGIER (et al.), Communication et publicité, éd. Dunod, Paris, 1992. B/0633.
117. Daniel CAUMONT, La publicité, éd. Dunod, Paris, 2001. C/0419.
118. Henri JOANNIS et Virginie DE BARNIER, De la stratégie marketing à la création publicitaire, éd. Dunod (2^{ème} éd.), Paris, 2005. A/3407.
119. Michèle JOUVE, Communication et publicité : théories et pratiques, éd. Bréal, Paris, 1994. A/2695.
120. Jacques LENDREVIE (et al.), PUBLICITOR, éd. Dalloz, Paris, 2004. A/1222.
121. Luc MARCENAC, Stratégies publicitaires : de l'étude marketing aux choix des medias et des techniques hors medias, éd. Bréal, Paris, 2002. A/3629.
122. Philippe MOUILLOT, Publicités, éd. Gualino, Paris, 2006. A/4491.
123. Pierre NTOKO, Etudes appliquées à la communication : les études publicitaires, Tome 02, éd. Casteilla, Paris, 2005. A/4345. II.
124. Dominique BLANCHARD (et al.), Les panels : de la guerre des panel à la révolution des scanning, éd. Dunod, 1995. A/1734.
125. Serge FRECHET, Communication interpersonnelle et négociation commerciale, éd. Ellipses, Paris, 1997. GF/0271.
126. Manu CARRICANO (et al.), Analyse de données avec SPSS, éd. Pearson Education France, Paris, 2008. GF/0372.
127. Daniel CAUMONT (et al.), Les études de marché : comment concevoir, réaliser et analyser une étude, éd. Dunod, Paris, 2007. A/4211.
128. Louis HAUSER, L'intelligence commerciale : mieux connaître ses clients et développer ses ventes grâce à l'intelligence économique, éd. IFIE, Paris, 2006. B/2012.
129. Naresh MALHOTRA (et al.), Etudes marketing avec SPSS, Pearson Education France, Paris, 2004. A/3256.
130. René MOULINIER, Prospection commerciale : stratégie et tactiques, éd. Organisation (2^{ème} éd.), Paris, 2002. B/1732.
131. Lahouari ADDI, L'impasse du populisme. L'Algérie : collectivité politique et Etat en construction, éd. ENAL., Alger, 1990.
132. Hocine BENISSAD, Algérie : restructurations et réformes économiques (1979-1993), éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 1994. B/1505.
133. 142. Hocine BENISSAD, L'ajustement structurel : objectifs et expériences, éd. ALIM Editions, Alger, 1994. B/1463.
134. Yasmine BOUDJENAH, Algérie : décomposition d'une industrie. La restructuration des entreprises publiques (1980-2000) : l'Etat en question, éd. L'Harmattan, Paris, 2002. B/2308.
24. Mohamed DAHMANI, Economie et société en grande Kabylie, éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 1987. B/1506.
25. Ahmed DAHMANI, L'Algérie à l'épreuve des réformes (1980-1997), éd. Casbah Editions,

- Alger, 1999. B/0513.
26. Youcef DEBBOUH, Le nouveau mécanisme économique en Algérie, éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 2000. B/1473.
27. Mahrez HADJSEYD, L'industrie algérienne : crise et tentative d'ajustement, éd. L'Harmattan, Paris, 1996. A/1996.
28. Ahmed HENNI, Le cheikh et le patron : usages de la modernité dans la reproduction de la tradition, éd. Office des Publications Universitaires, Alger, 1993. B/2387.
29. Mustapha MEKIDECHE, L'Algérie entre économie de rente et économie émergente. Essai sur la conduite des réformes économiques et perspectives (1986-1999), éd. Dahleb, Alger, 2000. B/1537.
30. Mohamed BOUSSOUMAH, L'entreprise socialiste en Algérie, éd. Office Des Publications Universitaires, Alger, 1982. A/3183.