

# Cours de marketing stratégique

---

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion**  
**Département Sciences Commerciales**

## Polycopié du Cours

---

*Intitulé du cours : Marketing Stratégique*

**Destiné aux étudiants de : licence marketing**

**Préparé par : Mr ARAB Abdellah, Maître de Conférences en Sciences Economiques**

Coordonnées : [abdellah.arab@ummo.dz](mailto:abdellah.arab@ummo.dz)

0663 41 22 51

# Cours de marketing stratégique

---

## SOMMAIRE

|  |            |
|--|------------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>  | <b>2</b>   |
| <b>CHAPITRE I : INTRODUCTION AU MARKETING STRATEGIQUE.....</b>             | <b>4</b>   |
| <b>Introduction.....</b>   | <b>4</b>   |
| <b>1. Définition préalables.....</b>                                       | <b>5</b>   |
| <b>2. De la stratégie d'entreprise à la stratégie marketing.....</b>       | <b>7</b>   |
| <b>3. Marketing stratégique VS Marketing opérationnel.....</b>             | <b>12</b>  |
| <b>4. Les trois phases essentielles de la stratégie marketing.....</b>     | <b>14</b>  |
| <b>5. Objectif marketing Vs stratégie marketing.....</b>                   | <b>18</b>  |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>22</b>  |
| <b>CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....</b>                        | <b>23</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>23</b>  |
| <b>1. Diagnostic stratégique externe.....</b>                              | <b>23</b>  |
| <b>2. Diagnostic stratégique interne.....</b>                              | <b>38</b>  |
| <b>3. Synthèse du diagnostic interne et externe.....</b>                   | <b>47</b>  |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>49</b>  |
| <b>CHAPITRE III MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE.....</b>                     | <b>50</b>  |
| <b>1. Le modèle BCG (Boston Consulting Group).....</b>                     | <b>51</b>  |
| <b>2. Le modèle McKinsey.....</b>  | <b>55</b>  |
| <b>3. Le modèle d'Ansoff.....</b>  | <b>58</b>  |
| <b>4. Le modèle de cycle de vie du produit (CVP).....</b>                  | <b>59</b>  |
| <b>5. Le modèle Arthur D. Little (ADL).....</b>                            | <b>65</b>  |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>69</b>  |
| <b>CHAPITRE VI STRATEGIE MARKETING.....</b>                                | <b>70</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>70</b>  |
| <b>1. La segmentation stratégique.....</b>                                 | <b>71</b>  |
| <b>2. Le ciblage.....</b>  | <b>75</b>  |
| <b>3. Le positionnement stratégique.....</b>                               | <b>80</b>  |
| <b>4. Étude de cas : La stratégie STP de Nespresso.....</b>                | <b>82</b>  |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>86</b>  |
| <b>CHAPITRE V STRATEGIES GENERIQUES ET MIX MARKETING.....</b>              | <b>87</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>   | <b>87</b>  |
| <b>1. Les stratégies génériques de base de Porter.....</b>                 | <b>88</b>  |
| <b>2. Les stratégies de croissance.....</b>                                | <b>94</b>  |
| <b>3. Les stratégies en fonction de la situation concurrentielles.....</b> | <b>97</b>  |
| <b>4. Les stratégies du mix marketing.....</b>                             | <b>108</b> |
| <b>CONCLUSION.....</b>   | <b>122</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>  | <b>123</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>  | <b>125</b> |

# Cours de marketing stratégique

---

## INTRODUCTION GENERALE

Le cours de marketing stratégique, destiné aux étudiants de licence en marketing, s'inscrit dans une logique d'apprentissage progressif allant du général au particulier. Il suppose la maîtrise de certains prérequis tels que les bases du marketing (concepts fondamentaux, 4P, comportement du consommateur), les notions élémentaires de stratégie d'entreprise et les outils de diagnostic de l'environnement économique. Ces fondations permettent aux étudiants d'aborder avec rigueur les démarches stratégiques plus avancées qui seront développées tout au long de cette matière.

### Objectifs du cours

L'objectif principal de ce cours est d'offrir une compréhension globale et intégrée des concepts, démarches et outils qui permettent :

- d'analyser l'environnement externe (opportunités, menaces, tendances sectorielles),
- d'évaluer les forces et faiblesses internes d'une organisation,
- de bâtir une stratégie marketing cohérente et adaptée,
- et de traduire cette stratégie en actions opérationnelles concrètes sur le marché.

Il s'agit ainsi de relier la vision stratégique de l'entreprise aux attentes du marché, dans une logique de compétitivité durable.

### Compétences visées

À l'issue de ce cours, les étudiants devront être capables de :

- réaliser un diagnostic stratégique complet (interne et externe) en mobilisant les outils adaptés (PESTEL, SWOT, matrices BCG et McKinsey, cycle de vie, etc.),
- identifier et hiérarchiser les Domaines d'Activité Stratégiques (DAS),
- maîtriser les choix de segmentation, ciblage et positionnement (SCP),
- concevoir un mix marketing cohérent (produit, prix, distribution, communication, et ses évolutions vers les 7P),
- analyser et recommander des stratégies concurrentielles adaptées à la position de l'entreprise (leader, challenger, suiveur, spécialiste de niche),
- appliquer les stratégies génériques de Porter (domination par les coûts, différenciation, focalisation) à des cas concrets...

La démarche adoptée repose sur une articulation entre concepts théoriques et illustrations pratiques. Les principaux modèles d'analyse stratégique (BCG, McKinsey, Ansoff, cycle de vie produit, ADEL) seront présentés de manière progressive et appliquée. Chaque notion sera illustrée par des exemples internationaux et locaux (Coca-Cola, Apple, Nestlé, Cevital, etc.), afin de rendre l'apprentissage plus concret. Des études de cas pratiques, des exercices de diagnostic et des simulations permettront aux étudiants de mobiliser directement les outils et de développer leur esprit critique.

# Cours de marketing stratégique

---

La stratégie d'entreprise constitue un choix de long terme qui détermine la position de l'organisation dans son environnement concurrentiel. Elle renvoie aux décisions structurantes touchant à la vision, aux domaines d'activité, aux ressources et aux compétences distinctives. Le marketing stratégique, en complément, se concentre sur l'analyse des besoins des consommateurs, la segmentation et le positionnement. Quant au marketing opérationnel, il traduit les orientations par des actions ciblées sur les produits, les prix, la distribution et la communication. En ce sens, le cours de marketing stratégique occupe une place centrale dans le parcours de formation : il constitue un pont entre l'analyse stratégique globale et la mise en œuvre opérationnelle, en assurant une cohérence permanente entre la vision de l'entreprise et les réalités du marché.

En somme, ce cours vise à doter les étudiants de bases théoriques solides et d'outils pratiques concrets pour analyser, concevoir et mettre en œuvre des stratégies marketing efficaces. Dans un contexte marqué par la mondialisation, la digitalisation et l'évolution rapide des comportements de consommation, la maîtrise de ces démarches constitue un atout essentiel pour tout futur professionnel du marketing ou manager.

Le plan du cours s'articule autour de cinq grandes parties complémentaires. Le chapitre introductif présente d'abord les définitions fondamentales, en distinguant la stratégie d'entreprise et la stratégie d'activité, puis en clarifiant la différence entre marketing stratégique et marketing opérationnel, avant de poser les bases de la démarche stratégique. Le chapitre II est consacré au diagnostic stratégique, qui constitue une étape centrale, reposant sur l'analyse externe qui identifie les menaces et opportunités, ainsi que sur l'analyse interne qui met en évidence les forces et faiblesses de l'organisation. À cette étape succède l'étude des modèles d'analyse stratégique (chapitre III) parmi lesquels figurent la matrice BCG, le modèle McKinsey, l'analyse produit/marché, le cycle de vie du produit et la méthode ADEL. Le cours aborde ensuite la stratégie marketing (chapitre IV), qui s'appuie sur la segmentation du marché, le choix des cibles prioritaires et la définition d'un positionnement clair et différenciant. Enfin, l'ensemble est complété par l'étude des stratégies génériques et du mix-marketing (chapitre V) : les grandes orientations concurrentielles proposées par Michael Porter (domination par les coûts, différenciation, focalisation) sont mises en perspective avec les outils du mix-marketing, afin de montrer comment les choix stratégiques se traduisent concrètement en actions sur le produit, le prix, la distribution et la communication.

## CHAPITRE I : INTRODUCTION AU MARKETING STRATEGIQUE

### Introduction

Avant d'aborder le champ spécifique du marketing stratégique, il est essentiel de bien comprendre les fondements de la stratégie d'entreprise dans son ensemble. En effet, la stratégie constitue le socle à partir duquel se construisent les choix marketing. Elle oriente l'ensemble des décisions de l'organisation, en fixant les objectifs à long terme, en mobilisant les ressources disponibles et en définissant les moyens nécessaires pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise (Chandler, 1962, p. 13). Sans cette base conceptuelle, l'approche marketing risquerait d'être réduite à une simple série d'actions opérationnelles, déconnectées d'une vision globale.

La stratégie, dans son acception la plus large, renvoie à l'art de coordonner les moyens internes de l'entreprise en fonction des contraintes et des opportunités offertes par l'environnement externe. Elle implique donc une démarche d'analyse et de choix raisonné, permettant de répondre à des questions fondamentales : sur quels marchés l'entreprise doit-elle se positionner ? Avec quelles ressources et compétences peut-elle affronter la concurrence ? Quelles valeurs souhaite-t-elle défendre et transmettre ? Ces interrogations dépassent la seule logique marchande : elles engagent l'entreprise dans sa relation avec la société, les institutions et les parties prenantes (Porter, 1980, p. 15).

De plus, la compréhension des concepts stratégiques classiques tels que la mission, la vision, les objectifs, le diagnostic interne et externe, ou encore l'avantage concurrentiel constitue une étape préalable indispensable avant d'entrer dans le domaine du marketing stratégique. Ce dernier n'est, en réalité, qu'une déclinaison spécifique de la stratégie générale appliquée au marché et aux clients (Lendrevie & Lévy, 2019, p. 87). Maîtriser les notions stratégiques générales permet donc de saisir avec plus de clarté le rôle du marketing dans la création de valeur, la segmentation et le positionnement des offres.

En somme, ce chapitre préliminaire a pour objectif de poser les bases conceptuelles de la stratégie d'entreprise. Il offre au lecteur une grille de lecture cohérente des choix stratégiques, afin que, dans les chapitres suivants, le marketing stratégique puisse être abordé non pas comme une discipline isolée, mais comme une composante intégrée et articulée à la stratégie globale. Cette articulation entre stratégie et marketing représente la clé d'une compréhension approfondie du management moderne, dans un environnement marqué par la complexité, l'incertitude et l'intensité concurrentielle.

## 1. Définition préalables

### 1.1 Le concept de Stratégie

À l'origine, la stratégie est un terme d'inspiration militaire. Elle désignait « l'art de coordonner des actions pour atteindre un objectif face à un adversaire », c'est-à-dire l'art de conduire une armée sur un théâtre d'opérations jusqu'au moment du contact avec l'ennemi (Le Nouveau Petit Robert, 2009, p. 2478). Étymologiquement, le mot grec *stratêgia* renvoie à la fonction du *stratêgos* ou « chef d'armée », issu de la combinaison de *stratos* (« armée ») et *agein* (« conduire »). Cette origine militaire a fortement influencé l'évolution du concept, qui a ensuite été transposé au domaine du management et de la gestion des organisations (Chandler, 1962, p. 13).

En sciences de gestion, la stratégie est comprise comme un ensemble de choix structurants et de décisions à long terme visant à définir la direction de l'entreprise et les moyens d'y parvenir, dans un contexte où l'« adversaire » devient la concurrence et où le « champ de bataille » correspond au marché (Porter, 1980, p. 11). Elle implique la prise en compte simultanée des contraintes de l'environnement (menaces et opportunités) et des ressources internes (forces et faiblesses) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017, p. 10). Plus spécifiquement, la stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions d'allocation de ressources qui définissent le périmètre d'activités et les orientations générales de l'organisation, dans le but d'assurer sa rentabilité, son développement, sa pérennité, mais aussi le bien-être des salariés (Ansoff, 1965, p. 18). Elle permet de répondre aux questions suivantes :

- Quel(s) marché(s) viser ?
- Quels produits développer ?
- Comment allouer les ressources entre différentes activités ?
- Comment assurer la croissance, la rentabilité et la pérennité de l'organisation ?

### Exemples :

#### ➤ Exemple 1 : Coca-Cola

La stratégie d'entreprise de Coca-Cola ne se limite pas à produire des sodas. Elle inclut la diversification vers l'eau (Dasani), les jus (Minute Maid), ou encore les boissons énergétiques (Powerade). Cela traduit un choix d'élargir son portefeuille pour réduire les risques et répondre aux nouvelles attentes des consommateurs (santé, bien-être).

#### ➤ Exemple 2 : NCA Rouiba

NCA Rouiba a adopté une stratégie de différenciation en mettant en avant la naturalité et la qualité de ses jus, pour se distinguer sur un marché très concurrentiel où la majorité des produits contiennent peu de fruits. Ce positionnement vise la pérennité et la confiance des consommateurs.

## ➤ Exemple 3 : Apple

La stratégie d'entreprise d'Apple est basée sur l'innovation et la différenciation (iPhone, Mac, Apple Watch). Apple ne cherche pas à être le moins cher, mais à offrir un écosystème cohérent et une valeur perçue forte, ce qui lui permet de maintenir des marges élevées.

## 1.2 La notion de marketing

Selon Jean-Jacques Lendrevie, auteur de l'ouvrage de référence Mercator, « le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs » (Lendrevie & Lévy, 2012, p. 25). Autrement dit, le marketing vise à mettre en œuvre des outils (publicité, communication digitale, force de vente, etc.) pour inciter les consommateurs ou autres parties prenantes à adopter une attitude bénéfique à l'organisation.

**Exemple** : une ONG peut utiliser une campagne de communication pour encourager des dons, tandis qu'une entreprise de cosmétique peut promouvoir une nouvelle gamme de produits afin d'augmenter ses ventes.

De leur côté, Pierre-Louis Dubois et Alain Jolibert définissent le marketing comme « l'ensemble des processus mis en œuvre par une organisation (ou autre entité sociale) pour comprendre et influencer dans le sens de ses objectifs les conditions de l'échange entre elle-même et d'autres entités, individus, groupes ou organisations » (Dubois & Jolibert, 2005, p. 17). Cette définition met l'accent sur la double dimension du marketing :

- **Compréhension**: analyser les besoins et comportements des clients, des concurrents et de l'environnement (études de marché, veille concurrentielle).
- **Influence** : agir sur les leviers de l'offre et de la communication pour orienter les décisions des acteurs.

**Exemple** : une université qui analyse les attentes des étudiants (coût, qualité des formations, débouchés) et qui adapte ensuite sa stratégie de communication et ses programmes pour attirer davantage d'inscriptions.

Ces deux définitions se complètent : la première insiste davantage sur les « moyens » mis en œuvre, tandis que la seconde met en avant les « processus » d'analyse et d'influence. Ensemble, elles montrent que le marketing est à la fois un ensemble d'actions concrètes et une démarche globale et continue visant à orienter les comportements en faveur des objectifs de l'organisation.

## 1.3 La notion de planification stratégique

La planification stratégique peut être définie comme « le processus qui permet à l'entreprise d'établir et de maintenir un lien étroit entre, d'une part, ses ressources et objectifs, et d'autre part, les possibilités offertes sur le marché » (Kotler, Keller & Manceau, 2006, p. 85).

# Cours de marketing stratégique

---

En d'autres termes, il s'agit d'un travail de réflexion globale permettant à une organisation de choisir dans quelle direction aller à long terme en tenant compte à la fois de ses atouts et des opportunités externes.

**Exemple :** Apple a mis en place une planification stratégique axée sur l'innovation technologique et la différenciation par le design et l'écosystème intégré (iPhone, iPad, Apple Watch, etc.). Cela lui permet de maintenir un lien cohérent entre ses ressources internes (R&D, image de marque) et les opportunités du marché (demande croissante pour des produits technologiques haut de gamme).

## 1.4 La notion de marketing stratégique

Le marketing stratégique est la déclinaison plus opérationnelle de la logique de stratégie. Il vise à répondre aux grandes questions de positionnement d'une organisation : Pourquoi aller sur ce marché ? Quoi faire sur ce marché ? Combien de parts de marché viser ? (Lambin, 2010, p. 45).

### Il s'exerce :

- au niveau global de l'entreprise, avec un horizon de trois à cinq ans, pour fixer les orientations générales (ex. : diversification, internationalisation, innovation) ;
- au niveau d'une gamme ou d'un produit, avec un horizon de un à trois ans, afin de définir des choix précis de segmentation, de ciblage et de positionnement (Kotler & Armstrong, 2017, p. 60).
- **Exemple:** Toyota applique un marketing stratégique différent selon ses gammes. Avec la marque Lexus, elle cible le segment du haut de gamme en valorisant le luxe et l'innovation technologique. Avec Toyota Hybrid, elle s'adresse aux consommateurs sensibles à l'écologie et au prix, en mettant en avant la fiabilité et la consommation réduite.

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

### 2.1. Stratégie d'entreprise :

La stratégie d'entreprise peut être définie comme « l'ensemble des choix d'orientation à long terme qui permettent à une organisation de se développer et de maintenir un avantage concurrentiel durable » (Porter, 1980 ; Johnson, Scholes & Whittington, 2017). Elle s'articule autour de plusieurs dimensions clés :

#### 2.1.1. La mission : raison d'être de l'entreprise

La mission exprime pourquoi l'entreprise existe, son rôle économique et social. Elle inclut aussi les objectifs généraux (croissance, rentabilité, innovation...) et les valeurs distinctives (engagement RSE, qualité, proximité client...).

# Cours de marketing stratégique

**Exemple** : La mission de Danone est « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » (Danone, 2022).

Importance : une mission claire contribue à créer une identité forte et à mobiliser les parties prenantes (Kaplan & Norton, 2004).

## 2.1.2. Le champ concurrentiel de l'entreprise

Il délimite l'espace dans lequel l'entreprise se positionne face à ses concurrents.

**Exemple** : Coca-Cola n'est pas uniquement dans le marché des sodas, mais dans celui des boissons rafraîchissantes non alcoolisées, ce qui l'oblige à affronter PepsiCo, Nestlé Waters, etc.

Selon Porter (1980), bien définir son champ concurrentiel permet d'identifier les forces concurrentielles (menace des entrants, substituts, pouvoir des clients/fournisseurs, rivalité)

## 2.1.3. Les domaines d'activité stratégiques (DAS)

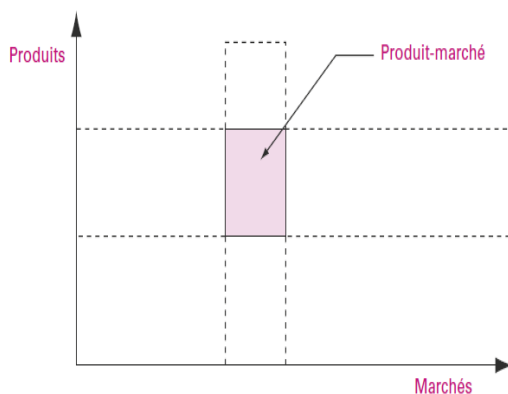
Un DAS est une sous-partie de l'activité qui possède :

- une fonction remplie par le produit (ex. nourrir, hydrater, soigner),
- une technologie utilisée (ex. fermentation, embouteillage, digitalisation),
- une catégorie de clientèle visée (ex. familles, sportifs, enfants, seniors).

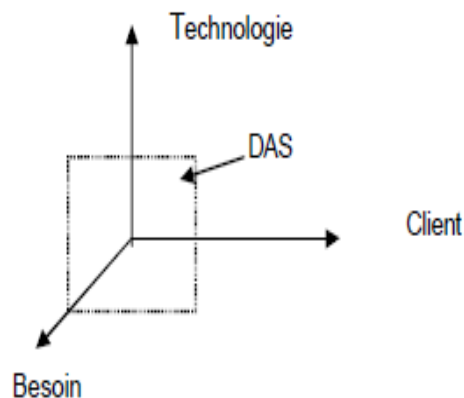
Un DAS peut avoir deux ou plusieurs dimensions. On peut schématiser comme suit :

**Figure 1 : types de DAS**

### Cas 1 : DAS avec deux dimensions



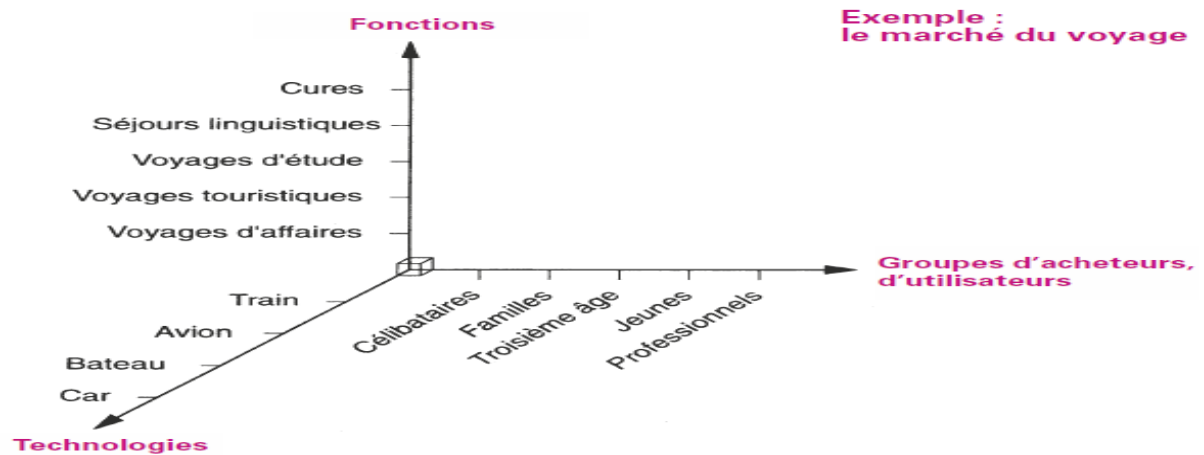
### Cas 2 : DAS avec trois dimensions



A partir de ces modèles de DAS, on peut donner un exemple d'un DAS de concernant le marché du voyage

Figure 2. Exemple de DAS

## Exemple 1. Formulation de DAS sur le marché du voyage



Source : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.38.

## Exemple 2 : Les DAS de Danone:

- Produits laitiers frais (fonction = alimentation santé ; technologie = fermentation lactique ; clientèle = grand public),
- Eaux minérales/boissons (fonction = hydratation ; technologie = embouteillage ; clientèle = consommateurs soucieux de santé),
- Produits céréaliers/biscuits (fonction = nutrition/snacking ; clientèle = enfants, familles).

Cette segmentation en DAS permet d'adapter la stratégie à chaque métier, car les facteurs clés de succès diffèrent (Grant, 2019).

### 2.1.4. L'allocation des ressources aux DAS

L'entreprise doit répartir ses ressources financières, humaines et technologiques entre ses DAS. **Exemple** : Danone a cédé ses biscuits LU à Kraft en 2007 pour concentrer ses ressources sur les produits laitiers et les boissons, jugés plus stratégiques (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2016).

Les outils comme la matrice BCG (Boston Consulting Group, 1970) permettent d'identifier quels DAS sont « vaches à lait », « vedettes », « dilemmes » ou « poids morts », afin d'orienter les investissements.

La stratégie d'entreprise est donc un ensemble cohérent :

- La mission définit l'identité et les valeurs,

# Cours de marketing stratégique

---

- Le champ concurrentiel situe l'entreprise face à ses rivaux,
- Les DAS précisent les métiers clés,
- L'allocation des ressources optimise le portefeuille d'activités.

Une bonne maîtrise de ces dimensions permet d'assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

## 2.2. La stratégie marketing

La stratégie marketing est l'ensemble des choix qui permettent à une entreprise de s'adapter à son environnement, de répondre aux besoins de ses clients et de se différencier de la concurrence. Elle repose sur sept éléments principaux :

### 2.2.1. Diagnostic interne / externe

Le diagnostic permet d'évaluer : Interne les forces et faiblesses de l'entreprise (ressources, compétences, organisation). Externe : les opportunités et menaces liées à l'environnement (concurrence, marché, tendances). Outil clé : l'analyse SWOT.

**Exemple** : Une entreprise de jus naturels en Algérie dispose d'une forte notoriété locale (force interne) mais fait face à une hausse des coûts des fruits importés (menace externe).

Selon Kotler & Keller (2016, p. 72), un diagnostic rigoureux est « la base de toute stratégie marketing car il identifie les leviers internes et externes sur lesquels agir ».

### 2.2.2. Objectifs marketing

Les objectifs traduisent la mission en buts mesurables (ventes, notoriété, fidélisation). Ils doivent être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels). **Exemple** : atteindre 20 % de part de marché en trois ans sur le segment des jus naturels. Pour Lambin (2018, p. 124), les objectifs marketing « donnent une direction claire et permettent d'évaluer l'efficacité des actions entreprises ».

### 2.2.3. Segmentation du marché

La segmentation consiste à découper le marché en groupes homogènes de consommateurs partageant les mêmes caractéristiques ou besoins. Pour ce faire, on utilise plusieurs critères qui sont : démographiques, géographiques, psychographiques, comportementaux, ... **Exemple**: segmenter les consommateurs de jus selon la sensibilité santé (clients bio) ou prix (clients sensibles aux promotions).

Kotler & Keller (2016, p. 192) rappellent que « la segmentation est une étape cruciale pour éviter une approche indifférenciée qui gaspille des ressources ».

## 2.2.4. Ciblage

Le ciblage correspond au choix d'un ou plusieurs segments sur lesquels concentrer les efforts marketing. Stratégies : indifférenciée (même offre pour tous), différenciée (offre adaptée à plusieurs segments), concentrée (niche).

**Exemple** : une PME peut cibler uniquement les jeunes urbains soucieux de la santé.

Kotler, Armstrong & Opresnik (2018, p. 210) indiquent que « le ciblage permet de concentrer les ressources limitées de l'entreprise sur les segments les plus attractifs ».

## 2.2.5. Positionnement

Le positionnement est l'image spécifique que l'entreprise veut créer dans l'esprit des consommateurs par rapport à ses concurrents.

**Exemple** : un jus bio se positionne comme « 100 % naturel, sans sucre ajouté » alors qu'un nectar se positionne comme « accessible et pratique ».

Kapferer (2012, p. 99) précise : « Le positionnement est un acte de différenciation stratégique qui conditionne la perception de la marque ».

## 2.2.6. Ressources et volumes (produits à remplacer)

Il s'agit d'évaluer les ressources (financières, humaines, technologiques) et de gérer le portefeuille produits (quels produits renforcer, modifier ou abandonner). **Exemple**: remplacer une gamme de biscuits très sucrés par une gamme des biscuits naturels plus en phase avec la demande. Lambin (2018, p. 156) insiste sur « la cohérence entre ressources disponibles et choix stratégiques ».

## 2.2.7. Éléments-moteurs du marketing-mix

Le marketing-mix correspond aux 4P (Produit, Prix, Place – distribution, Promotion) de McCarthy :

- **Produit**: qualité, innovation, emballage
- **Prix** : stratégie premium, compétitive ou de pénétration
- **Place** : canaux de distribution (supermarchés, e-commerce)
- **Promotion** : publicité, digital marketing, promotions

**Exemple** : pour un produit bio premium → prix plus élevé, distribution sélective, communication axée sur la santé et l'environnement.

McCarthy & Perreault (1993, p. 47) expliquent que « le marketing-mix constitue la boîte à outils opérationnelle de la stratégie ».

## 3. Marketing stratégique VS Marketing opérationnel

### 3.1 Marketing stratégique :

Le marketing stratégique est la réflexion à long terme, qui analyse l'environnement, les concurrents, les tendances de consommation et les opportunités du marché. Son objectif consiste à choisir les bonnes orientations (où aller ? avec quels moyens ?). Il comporte trois phases :

- **Connaissance** → diagnostic de l'environnement et des ressources internes.
- **Réflexion** → formulation des stratégies (segmentation, ciblage, positionnement).
- **Décision** → fixation des objectifs et allocation du budget.

Selon Kotler & Keller (2016, p. 72) : « Le marketing stratégique consiste à anticiper les besoins des consommateurs et à concevoir une offre adaptée, créatrice de valeur à long terme ».

**Exemple** : Une entreprise de jus en Algérie étudie la tendance santé et décide de se lancer dans les jus 100 % naturels sans additifs, avec un objectif de 15 % de part de marché d'ici 5 ans.

### 3.2 Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel consiste en la mise en œuvre concrète du plan marketing défini au niveau stratégique. Son objectif consiste à agir au quotidien pour atteindre les objectifs fixés.

Il comprend deux phases essentielles.

- **Action** → application du marketing-mix (Produit, Prix, Place, Promotion).
- **Contrôle** → suivi des résultats et ajustements si nécessaire.

Selon Lambin (2018, p. 156) : « Le marketing opérationnel traduit les choix stratégiques en programmes d'action, campagnes et outils concrets pour influencer le marché à court terme ».

**Exemple** : L'entreprise de jus lance une campagne publicitaire TV, fixe un prix promotionnel au lancement, distribue ses produits dans les grandes surfaces et mesure l'évolution des ventes après 6 mois.

### 3.3. Différences essentielles

Nous pouvons résumer les différences essentielles entre marketing stratégique et marketing opérationnel dans le tableau suivant :

# Cours de marketing stratégique

**Tableau1 : marketing stratégique VS marketing opérationnel**

| Critère                     | Marketing stratégique                                     | Marketing opérationnel   |
|-----------------------------|---|--|
| Horizon temporel            | Long terme (3 à 5 ans)                                    | Court terme (1 an ou moins)  |
| Objectif                    | Définir la direction et les objectifs                     | Mettre en œuvre les actions  |
| Phases                      | Connaissance – Réflexion – Décision                       | Action – Contrôle  |
| Questions clés              | Où aller ? Quel marché ?<br>Quel positionnement ?         | Comment y aller ? Avec<br>quels outils ?                                       |
| Exemple (articles de sport) | Décider de cibler les jeunes<br>urbains soucieux de santé | Lancer une campagne<br>Instagram avec influenceurs<br>+ promos en supermarchés |

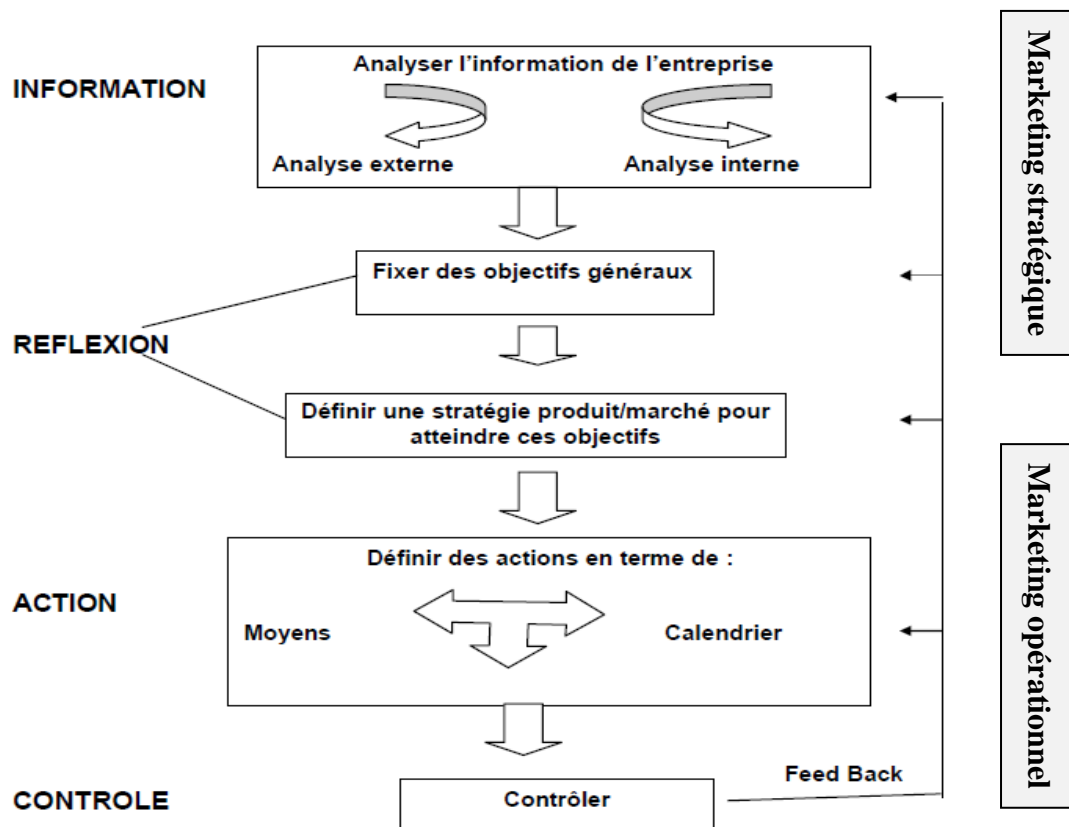
**Source :** Lambin, J.-J., & De Moerloose, C. (2021). Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans une perspective responsable (10<sup>e</sup> éd.). Dunod.

### 3.4. Complémentarité entre les deux marketing

Le marketing stratégique c'est la réflexion et l'analyse de l'environnement, des technologies, des marchés et des consommateurs. On compte 3 phases : phase de connaissance ; phase de réflexion ; phase de décision. Le marketing stratégique fait référence au budget et aux objectifs. Le marketing opérationnel c'est la mise en œuvre concrète du plan marketing, élaboré à partir des objectifs définis et du budget alloué lors du marketing stratégique. On compte ici 2 phases : phase d'action ; phase de contrôle.

La figure suivante montre la relation de complémentarité qui existe entre ces deux domaines :

Figure 3 : complémentarité entre marketing stratégique et marketing opérationnel



**Source :** Lambin, J.-J., & De Moerloose, C. (2021). Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans une perspective responsable (10<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.35

## 4. Les trois phases essentielles de la stratégie marketing

### 4.1. Phase d'anticipation

La stratégie commence par observer et comprendre l'environnement. Cette étape est essentielle car toute décision repose sur la qualité des informations recueillies (Lambin, 2018, p. 112). Elle utilise les outils principaux suivants :

- Analyse PESTEL: politique, économique, socioculturel, technologique, écologique, légal.
- SWOT : forces et faiblesses internes, opportunités et menaces externes.
- Analyse de la concurrence : modèle des 5 forces de Porter.

**Ses objectifs sont :**

- Réduire les incertitudes,
- Identifier les tendances,

- Anticiper les risques.

## Exemples :

- **Tesla** : a anticipé les politiques publiques favorables aux véhicules électriques (opportunité écologique et légale).
- **Samsung** : investit massivement dans la R&D (3e plus gros budget mondial) pour anticiper l'évolution technologique et rester compétitif (Johnson et al., 2017, p. 203).

## 4.2. Phase de choix

Une fois les informations collectées, l'entreprise doit décider de son orientation stratégique. Trois décisions majeures peuvent être prises :

**4.2.1. Segmentation** : diviser le marché en groupes homogènes de consommateurs selon critères socio-démographiques, comportementaux, psychographiques (Kotler & Keller, 2016, p. 214).

**Exemple** : Nike segmente ses clients par sport (course, basketball, football, etc.) et par style de vie.

**4.2.2. Ciblage** : choisir un ou plusieurs segments jugés attractifs et rentables.

**Exemple** : Netflix cible les jeunes adultes férus de digital mais adapte son offre aux familles avec des contenus kids.

**4.2.3. Positionnement** : définir la place que la marque veut occuper dans l'esprit du consommateur.

**Exemple** : Apple s'est positionné sur l'innovation premium, contrairement à Xiaomi qui s'est positionné sur le rapport qualité-prix.

Le résultat attendu est une vision stratégique claire, cohérente avec les ressources disponibles et motivante pour l'entreprise (Lambin, 2018, p. 137).

## 4.3. Phase de mise en œuvre

Cette phase traduit les orientations stratégiques en actions concrètes.

Deux niveaux :

**4.3.1. Plan marketing stratégique (moyen/long terme)** → définit les grandes orientations pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS).

**Exemple** : Coca-Cola → renforcer la diversification vers les boissons "health friendly" (jus, thés glacés, eau).

# Cours de marketing stratégique

---

**4.3.2. Plan marketing opérationnel (court terme)** → traduit les orientations en un marketing-mix (produit, prix, distribution, communication). **Outils et actions :**

- **Produit** : innovation, gammes, packaging.
- **Prix** : politique d'écémage, pénétration, alignement.
- **Distribution** : e-commerce, retail, franchises.
- **Communication** : publicité, digital, sponsoring, relations publiques.

**Exemples :**

- **Amazon** : opérationnel → lancement du Prime Day, une action commerciale annuelle qui traduit la stratégie globale de fidélisation.
- **Coca-Cola** : sponsoring des JO → opérationnel mais cohérent avec sa vision stratégique de marque universelle.
- **Tesla** : ventes directes via site web et showrooms → traduit sa stratégie de rupture face aux concessionnaires traditionnels.

## 4.4. Etude de cas : Apple et sa stratégie marketing

### 4.4.1 Phase d'anticipation

Apple commence toujours par une veille stratégique pour comprendre son environnement.

#### a) Analyse externe (PESTEL + Porter)

- **Politique** : tensions commerciales USA/Chine impactent sa chaîne d'approvisionnement.
- **Économique** : montée du pouvoir d'achat en Asie → opportunité pour élargir la clientèle.
- **Socioculturel** : les consommateurs recherchent des produits premium et un "style de vie digital".
- **Technologique** : avancées en IA, réalité augmentée, cloud.
- **Écologique** : pression pour réduire l'empreinte carbone (ex. : programme "Apple Carbon Neutral 2030").
- **Légal** : réglementation stricte sur la protection des données (RGPD en Europe).

**4.4.2. Modèle de Porter** : menace forte des concurrents (Samsung, Huawei, Xiaomi), mais Apple garde un avantage concurrentiel grâce à son écosystème fermé et sa marque.

#### b) Analyse interne (forces/faiblesses)

- **Forces** : marque iconique, écosystème intégré (iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, services), innovation constante.
- **Faiblesses** : forte dépendance à l'iPhone (≈ 50 % du CA), prix élevés.

# Cours de marketing stratégique

---

Lambin, (2018, p. 145) explique que cette phase réduit les risques et prépare le diagnostic stratégique.

## 4.4.3. Phase de choix

Sur la base du diagnostic, Apple prend des décisions stratégiques.

### a) Segmentation

Apple segmente principalement par :

- revenus & style de vie (premium vs grand public),
- usage technologique (créatifs, étudiants, professionnels, gamers, etc.).

**Exemple** : MacBook Pro pour les professionnels exigeants ; MacBook Air pour étudiants et particuliers.

### b) Ciblage

Apple cible prioritairement :

une clientèle haut de gamme (consommateurs recherchant design + innovation + statut), mais aussi progressivement la classe moyenne émergente (via iPhone SE, Apple Music abordable).

### c) Positionnement

Apple se positionne sur :

- l'innovation premium : "Think Different" (slogan historique),
- une expérience utilisateur fluide grâce à l'intégration hardware + software + services,
- une marque aspirante et statutaire (l'iPhone comme symbole social).

Kotler & Keller (2016, p. 214) rappellent que le positionnement doit répondre à la question : "Pourquoi choisir cette marque plutôt qu'une autre ?".

## 4.4.4. Phase de mise en œuvre

Une fois la stratégie définie, Apple la traduit en plans stratégiques et opérationnels.

### a) Plan marketing stratégique

- Diversification : développement des services (Apple Music, iCloud, Apple TV+).
- Innovation : investissements en réalité augmentée et IA (Vision Pro, 2023).
- Durabilité : engagement carbone neutre d'ici 2030.

## b) Plan marketing opérationnel (Marketing-mix : 4P)

- **Produit** : iPhone comme produit phare, écosystème intégré (AirPods, Apple Watch, Mac, services).
- **Prix** : stratégie d'écrémage : prix premium à la sortie (ex. iPhone 15 Pro à +1 200 €), produits plus accessibles pour élargir la base (iPhone SE, Apple Music étudiant).
- **Distribution (Place)** : Apple Stores (expérience premium), site e-commerce, revendeurs agréés (Fnac, BestBuy, etc.).
- **Communication (Promotion)** : storytelling axé sur l'innovation et le style de vie, campagnes publicitaires iconiques ("Shot on iPhone"), événements médiatiques (keynotes d'Apple).

**Exemple concret** : le lancement de l'iPhone 14 (2022) : keynote mondiale (communication), Apple Stores + e-commerce (distribution), prix premium + version SE (prix), design & fonctionnalités différenciées (produit).

## 5. Objectif marketing Vs stratégie marketing

### 5.1. Définition et rôle des objectifs marketing

Les objectifs marketing sont des buts précis et chiffrés que l'entreprise souhaite atteindre. Ils traduisent en indicateurs mesurables la mission ou la vision stratégique de l'entreprise. Selon Kotler & Keller (2016, p. 44), un objectif marketing doit être SMART (Specific, Mesurable, Achievable, Relevant, Time-bound), c'est-à-dire concret et mesurable dans le temps.

**Exemple 1** : une entreprise de boissons peut se fixer comme objectif d'augmenter sa part de marché de 10 % dans le segment des jus naturels d'ici l'année prochaine.

Les objectifs sont donc quantitatifs ou qualitatifs:

- Quantitatifs → chiffre d'affaires, parts de marché, volumes de vente, rentabilité.
- Qualitatifs → notoriété de la marque, satisfaction client, fidélisation.

**Exemple 2** : Danone Algérie peut fixer l'objectif de réduire de 20 % l'utilisation de plastique vierge d'ici l'année prochaine, ce qui est à la fois marketing (image et relation client) et RSE.

### 5.2 Définition et rôle de la stratégie marketing

La stratégie marketing désigne le chemin choisi pour atteindre les objectifs fixés. Elle implique des choix structurants : segmentation, ciblage, positionnement (STP) et allocation des ressources marketing. Lambin & Schuiling (2022, p. 87) expliquent que la stratégie marketing est un « ensemble de décisions coordonnées concernant les marchés à cibler, l'offre à proposer et la manière de se différencier ».

**Exemple** : Si Coca-Cola en Algérie se fixe l'objectif d'augmenter sa part de marché sur les jus naturels, la stratégie pourrait être de se différencier par la santé (moins de sucre,

ingrédients 100 % naturels) et de cibler les consommateurs urbains de 25-40 ans soucieux de leur santé.

## 5.3. Différence essentielle

- **Objectifs marketing** = le QUOI → résultats mesurables à atteindre.
- **Stratégie marketing** = le COMMENT → les choix et décisions pour atteindre ces résultats.

### Illustration :

- Objectif : atteindre 50 000 ventes de jus bio l'année prochaine.
- Stratégie : cibler les classes moyennes urbaines, utiliser une communication digitale axée sur la santé, et adopter un positionnement premium.

## 5.4. Types d'objectifs marketing

Les objectifs marketing peuvent être classés en quatre grandes catégories :

### 5.4.1. Objectifs quantitatifs

Ils sont mesurables par des chiffres et liés à la performance commerciale.

#### Exemples :

- Augmenter le chiffre d'affaires de 15 % sur les ventes du lait l'année prochaine.
- Obtenir 10 000 nouveaux clients dans les grandes surfaces d'Alger.
- Atteindre une part de marché de 25 % dans le segment des boissons fruitées.

Kotler & Keller (2016, p. 44) précisent que les objectifs quantitatifs permettent de « guider l'allocation des ressources marketing et de mesurer la performance ». Ils sont subdivisés en plusieurs catégories :

- **Augmenter les ventes** : qui consiste à viser un volume ou un chiffre d'affaires supplémentaire sur une période donnée. **Exemple** : atteindre un chiffre d'affaires annuel de 5 millions d'euros dans le secteur automobile. Kotler & Keller (2016, p. 44) considèrent la croissance des ventes comme l'un des indicateurs fondamentaux de performance marketing.
- **Accroître la part de marché** : consiste à obtenir une proportion plus élevée du marché par rapport aux concurrents. **Exemple** : passer de 15 % à 20 % de part de marché dans la téléphonie mobile. Lambin & Schuiling (2022, p. 93) expliquent que la part de marché reflète le pouvoir concurrentiel d'une entreprise.
- **Améliorer la rentabilité** : consiste à augmenter la marge ou le profit en optimisant la relation entre coûts et revenus. **Exemple** : obtenir une marge bénéficiaire brute de 25 % dans la vente en ligne de vêtements. West, Ford & Ibrahim (2015, p. 115)

soulignent que la rentabilité est un objectif incontournable car elle conditionne la pérennité d'une stratégie.

- **Augmenter le nombre de clients** : consiste à élargir la base de clientèle par acquisition. **Exemple** : recruter 50 000 nouveaux abonnés pour une plateforme de streaming. Chaffey & Ellis-Chadwick (2019, p. 77) associent cet objectif directement aux stratégies d'acquisition et de croissance digitale.
- **Augmenter le taux de pénétration** : consiste à accroître la proportion de consommateurs qui achètent un produit ou un service sur un marché donné. **Exemple** : faire en sorte que 40 % des foyers d'une région utilisent une carte de fidélité.
- **Accroître la fréquence ou le panier d'achat** : consiste à inciter chaque client à acheter plus souvent ou en plus grande quantité. **Exemple** : augmenter la fréquence moyenne d'achat d'un service de livraison de 2 à 4 commandes par mois.

## 5.4.2. Objectifs qualitatifs

Ils concernent la perception, l'image et la relation avec le client.

### Exemples :

- Améliorer la notoriété spontanée de la marque Rouiba de 30 % à 45 %.
- Accroître la satisfaction client (score NPS > 60).
- Renforcer l'image de marque « saine » et « naturelle » pour se différencier des boissons transformées.

Lambin & Schuiling (2022, p. 91) expliquent que ces objectifs « visent la construction de valeur immatérielle à long terme » (notoriété, réputation, fidélité).

Les principaux objectifs qualitatifs souvent affichés par les entreprises sont les suivants :

- **Améliorer la notoriété de la marque** : cela consiste à accroître la reconnaissance spontanée et assistée de la marque auprès du public. **Exemple** : augmenter la proportion de consommateurs capables de citer la marque sans aide. Keller (2013, p. 76) souligne que la notoriété est une première étape essentielle dans la construction de l'équité de marque.
- **Renforcer l'image de marque** : c'est travailler sur les valeurs, la personnalité et la perception associées à la marque. **Exemple** : être perçu comme une marque innovante, durable ou haut de gamme. Kapferer (2012, p. 57) montre que l'image de marque est un vecteur différenciant dans des marchés concurrentiels saturés.
- **Accroître la satisfaction client** : il consiste à améliorer l'expérience vécue par les clients dans leur relation avec l'entreprise. **Exemple** : obtenir une meilleure évaluation de service après-vente. Oliver (2014, p. 25) définit la satisfaction comme « le jugement global du client sur son expérience de consommation ».
- **Développer la fidélité client** : consiste à transformer les clients en acheteurs réguliers et en ambassadeurs de la marque. **Exemple** : accroître la proportion de clients qui

achètent plusieurs fois par an. Dick & Basu (1994, p. 101) décrivent la fidélité comme le résultat de la combinaison entre satisfaction et attachement à la marque.

- **Améliorer la relation client** : consiste à instaurer un lien durable et personnalisé avec les clients. **Exemple** : développer une communication interactive et personnalisée via CRM. Payne & Frow (2017, p. 35) expliquent que la gestion de la relation client est un objectif qualitatif central dans une logique orientée client.
- **Renforcer la réputation et la légitimité** : consiste à travailler sur la crédibilité et la confiance accordées par les parties prenantes. **Exemple**: être reconnu comme une entreprise responsable et éthique. Suchman (1995, p. 574) insiste sur l'importance de la légitimité perçue pour assurer la continuité et l'acceptabilité sociale d'une organisation.

### 5.4.3. Objectifs stratégiques (long terme)

Ils sont liés à la vision globale et à la durabilité.

#### Exemples :

- Positionner la marque Ruibat comme leader du jus naturel en Algérie d'ici 2030.
- Développer une gamme écoresponsable (packaging biodégradable d'ici 2027).
- Créer une différenciation durable par la RSE et l'innovation.

West, Ford & Ibrahim (2015, p. 112) soulignent que les objectifs stratégiques sont « orientés vers la construction d'un avantage concurrentiel durable ».

### 5.4.4. Objectifs opérationnels (court/moyen terme)

Ils sont concrets et tactiques, appliqués sur une période réduite (1 an).

#### Exemples :

- Lancer une campagne digitale de 3 mois sur Facebook & Instagram pour promouvoir les une marque de fromage.
- Distribuer 5 000 échantillons gratuits en grandes surfaces à Alger, Boumerdès et Tizi-Ouzou.
- Obtenir 100 000 interactions sur les réseaux sociaux d'ici la fin de l'année.

Chaffey & Ellis-Chadwick (2019, p. 76) indiquent que les objectifs opérationnels sont « directement liés aux actions de communication et de distribution quotidiennes ».

## CONCLUSION

La compréhension et la maîtrise des concepts liés à la stratégie d'entreprise constituent un passage obligé avant d'aborder le champ plus spécifique du marketing stratégique. La stratégie fournit le cadre de référence, définit la direction à long terme et assure la cohérence des décisions, tandis que le marketing stratégique en représente l'application au marché et aux consommateurs.

L'étude des notions fondamentales mission, vision, objectifs, diagnostic interne et externe, permet d'éclairer le rôle du marketing, non pas comme une fonction isolée, mais comme une véritable prolongation de la réflexion stratégique globale. En effet, sans une vision claire des choix de l'entreprise, les actions marketing risquent de manquer de cohérence, d'efficacité et de légitimité auprès des parties prenantes.

Ainsi, ce chapitre a montré que la stratégie précède et conditionne toute démarche marketing. Il prépare le terrain conceptuel nécessaire pour comprendre, dans le chapitre suivant, comment le marketing stratégique traduit les orientations générales en décisions concrètes portant sur la segmentation, le ciblage, le positionnement et la création de valeur.

En définitive, la stratégie et le marketing ne doivent pas être envisagés comme deux univers distincts, mais comme deux dimensions complémentaires d'un même processus de management. Leur articulation harmonieuse constitue un facteur clé de succès et de pérennité dans un environnement marqué par l'incertitude et la concurrence accrue.

## CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

### INTRODUCTION

Le diagnostic stratégique constitue la première étape de la démarche stratégique: il vise à analyser de manière systématique la situation de l'entreprise, tant dans son environnement externe que dans ses ressources et compétences internes (Johnson, Scholes & Whittington, 2020, p. 85).

Le diagnostic stratégique repose traditionnellement sur deux dimensions complémentaires :

- **le diagnostic externe**, qui évalue l'attrait du secteur et l'intensité concurrentielle (à travers des outils tels que l'analyse PESTEL ou le modèle des cinq forces de Porter) ;
- **le diagnostic interne**, qui met en évidence les forces et faiblesses propres à l'organisation (via l'analyse des ressources, compétences et de la chaîne de valeur de Porter).

Cette double approche permet d'identifier les facteurs clés de succès (FCS) du marché, tout en appréciant la capacité de l'entreprise à y répondre. L'objectif ultime est de déterminer la position concurrentielle de l'organisation et de définir les Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) dans lesquels elle doit investir, se maintenir ou se désengager (Grant, 2019, p. 112).

En effet, comme le rappellent Kotler et Keller (2016, p. 72), « une stratégie efficace ne peut être conçue qu'à partir d'une compréhension approfondie de l'environnement externe et d'une évaluation réaliste des capacités internes ». Le diagnostic stratégique n'est donc pas un simple état des lieux, mais une analyse dynamique qui oriente les décisions futures en matière de positionnement, de diversification, d'innovation ou de responsabilité sociétale.

Ainsi, ce chapitre se propose de présenter les fondements et les principaux outils du diagnostic stratégique, en insistant sur leur articulation et leurs limites. Il montrera en quoi cette démarche constitue un pré-requis indispensable pour toute planification stratégique, garantissant à l'entreprise un alignement entre ses ressources internes et les opportunités offertes par son environnement.

### 1. Diagnostic stratégique externe

Le diagnostic stratégique externe consiste à analyser l'environnement de l'entreprise et des forces externes qui influencent sa performance. Son objectif consiste à identifier les opportunités et les menaces. Une opportunité, pour une entreprise, est une circonstance ou une occasion qui vient à se présenter dans l'environnement : évolution du marché (nouveaux besoins, nouvelles demandes...), innovation technologique (autorisant de nouveaux procédés de fabrication ou de commercialisation)... L'entreprise sera en mesure de saisir celles pour lesquelles elle peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel. Une menace, par contre est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement,

# Cours de marketing stratégique

susceptible d'affecter le secteur d'activité (David, 2011, p. 147). Le diagnostic externe porte sur deux types d'environnements : le macro-environnement et le microenvironnement.

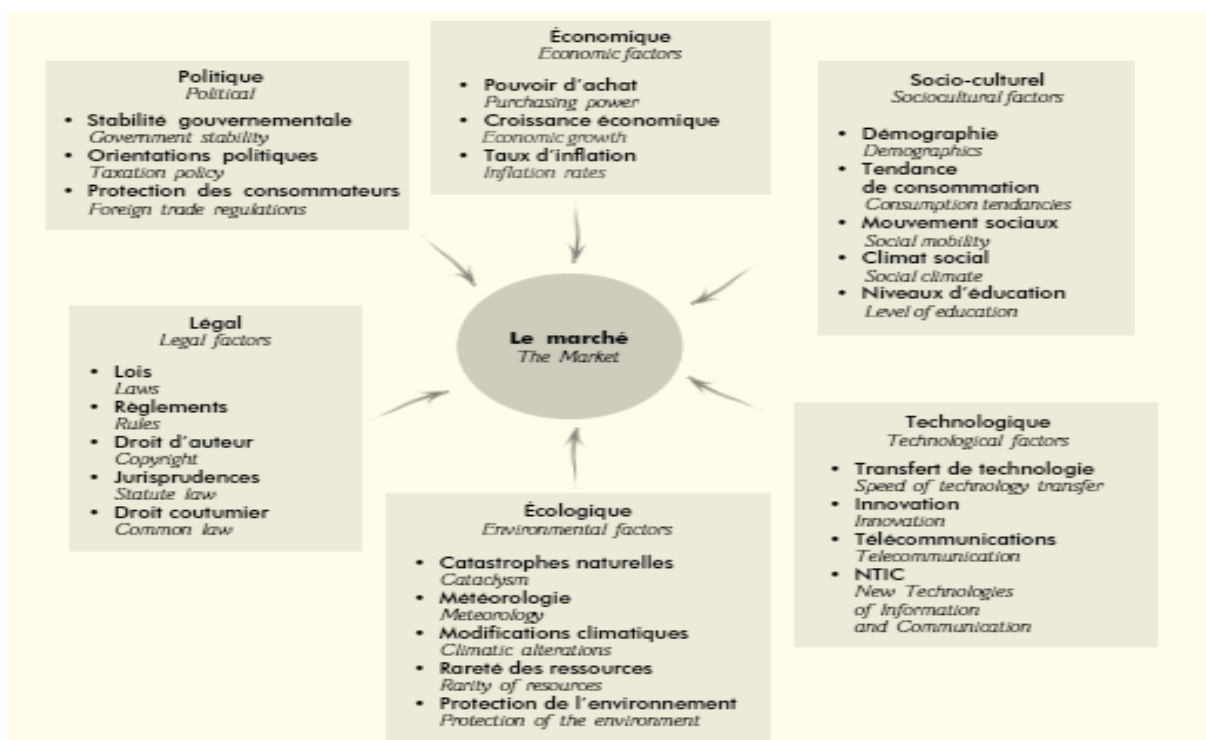
## 1.1 Étude du macro-environnement :

Le macro-environnement regroupe l'ensemble des grandes tendances exogènes influençant les organisations, indépendamment de leur volonté. Analyser le macro-environnement permet de:

- Détecter les opportunités à exploiter (nouveaux marchés, technologies, réglementations favorables),
- Identifier les menaces pouvant fragiliser l'activité (crises, concurrence étrangère, évolutions sociales),
- Anticiper les évolutions afin d'adapter les Domaines d'Activité Stratégiques (DAS).

L'outil le plus utilisé est le modèle PESTEL, qui structure l'analyse en six dimensions : Politiques, Économiques, Socioculturelles, Technologiques, Environnementales, Légales. Ces six dimensions peuvent être présentées dans la figure suivante :

Figure 4 : le modèle de PESTEL



Source : Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). Stratégique (11<sup>e</sup> éd., p. 73). Pearson Education.

### 1. 1.1. Facteurs Politiques

Les décisions publiques et la stabilité institutionnelle façonnent le climat des affaires.

# Cours de marketing stratégique

---

- Politiques fiscales et budgétaires, taux de subvention.
- Relations diplomatiques, barrières douanières, accords commerciaux.
- Stabilité politique et sécurité nationale.

On peut donner comme exemple les sanctions économiques contre la Russie (2022) ont bouleversé les chaînes d'approvisionnement européennes, notamment l'économie allemande et l'économie française.

Les politiques protectionnistes américaines (loi *Inflation Reduction Act*) favorisent les entreprises locales de batteries et d'énergies renouvelables (Tesla, General Motors). Comme implications stratégiques, cette loi implique d'adapter la localisation des activités (délocalisation, relocalisation, alliances internationales).

## 1.1.2 Facteurs Économiques

Ils influencent directement la demande et la capacité d'investissement des entreprises.

- Croissance du PIB, pouvoir d'achat des ménages.
- Taux de change, inflation, chômage.
- Fluctuations des matières premières.

### Exemple :

- La récession de 2008 a accéléré la faillite de Lehman Brothers et fragilisé l'automobile (General Motors en redressement).
- La hausse des taux d'intérêt en 2023 a réduit l'accès au crédit immobilier, impactant les promoteurs européens (Bouygues Immobilier, Nexity).

Et comme implications stratégiques, les entreprises sont tenues ajuster leurs prix, de rechercher de nouveaux marchés et d'opter pour des politiques de diversification.

## 1.1.3. Facteurs Socioculturels

Ils reflètent les comportements, valeurs et styles de vie des consommateurs, tels que :

- Vieillesse de la population (marché de la santé et des services à la personne).
- Urbanisation et nouvelles habitudes de consommation (livraison rapide, e-commerce).
- Sensibilité croissante aux enjeux éthiques et durables.

### Exemples :

- Le vieillissement en Europe stimule le marché des soins (Sanofi, Orpea).
- La montée du véganisme pousse Nestlé et Unilever à investir dans les substituts de viande (Garden Gourmet, The Vegetarian Butcher).
- La culture digitale des jeunes générations profite à Netflix, TikTok et Spotify.

# Cours de marketing stratégique

---

Comme implication stratégique, il est nécessaire de segmenter et adapter l'offre aux évolutions sociales.

## 1.1.4. Facteurs Technologiques

L'innovation est une source majeure de transformation et de rupture :

- Avancées en intelligence artificielle, automatisation, robotique.
- Développement des énergies renouvelables, smart grids.
- Digitalisation des modèles économiques (blockchain, fintech, e-commerce).

### Exemples :

- L'impression 3D modifie la production industrielle (GE Additive, Airbus).
- Amazon a bouleversé la distribution mondiale via le commerce électronique et la logistique avancée.

Comme impact stratégique : la recherche d'une adaptation permanente, investissement R&D, innovation ouverte (open innovation).

## 1.1.5. Facteurs Environnementaux (écologiques)

Les enjeux climatiques et de durabilité sont devenus centraux.

- Réchauffement climatique et réduction des émissions carbone.
- Raréfaction des ressources naturelles (eau, énergie, métaux rares).
- Pression sociétale et réglementaire pour des modèles durables.

### Exemples :

- Tesla et BYD bénéficient de la transition énergétique vers les véhicules électriques.
- Danone et Coca-Cola sont contraints d'investir dans le recyclage et les emballages durables.
- L'industrie de la mode (H&M, Zara) fait face à la critique de la fast fashion, favorisant l'émergence de marques éthiques (Patagonia, Veja).

Et comme implication stratégique, il est nécessaire d'intégrer une stratégie RSE et de durabilité pour rester compétitif.

## 1.1.6. Facteurs Légaux

Ils fixent les règles du jeu économique et de la concurrence.

- Normes de sécurité, hygiène, droit du travail.
- Droit de la propriété intellectuelle et brevets.
- Réglementations sectorielles.

# Cours de marketing stratégique

---

## Exemples :

- Le Règlement Général sur la Protection des Données (2018) impose aux entreprises numériques (Google, Meta, Amazon) de revoir leurs pratiques en Europe.
- Les lois antitrust aux États-Unis visent les géants du numérique accusés d'abus de position dominante (Apple, Google).
- Les normes sanitaires renforcées après la crise Covid ont profondément affecté le secteur aérien et hôtelier.

Comme implications stratégique, la mise en conformité, l'anticipation réglementaire et le lobbying.

### 1.1.7. Etude de cas de GreenRide Mobility

- **Secteur** : Mobilité urbaine – trottinettes électriques en libre-service
- **Pays étudié** : France (2025)
- **Contexte** :

Green Ride Mobility est une start-up française lancée en 2021 qui propose un service de location de trottinettes électriques en libre-service dans les grandes métropoles françaises.

En 2025, l'entreprise doit décider si elle poursuit son expansion vers les villes moyennes (100 000 – 200 000 habitants) ou si elle se concentre sur le renforcement de son implantation dans les grandes villes (>500 000 habitants).

La direction marketing est chargée de réaliser un diagnostic stratégique externe, dont une analyse PESTEL, afin d'évaluer les opportunités et menaces dans l'environnement global.

- **Analyse PESTEL de GreenRide Mobility (France – 2025)**

#### a. Politique

- ✓ Réglementations locales de plus en plus strictes sur la circulation des trottinettes (zones limitées, vitesses réduites).
- ✓ Subventions publiques pour encourager la mobilité douce dans le cadre de la transition écologique.
- ✓ Risque d'instabilité réglementaire : chaque mairie impose ses propres règles (stationnement, quotas de licences).

**Comme opportunité** : soutien des pouvoirs publics.

**Comme menace** : fragmentation des règles, coûts de mise en conformité.

#### b. Économique

- ✓ Inflation persistante en Europe → pression sur les coûts (maintenance, batteries, logistique).

# Cours de marketing stratégique

---

- ✓ Pouvoir d'achat en baisse → les usagers comparent davantage prix/abonnements.
- ✓ Forte concurrence avec d'autres modes de mobilité (VTC, vélos en libre-service, transports publics subventionnés).

**Opportunité** : marché en croissance dans les zones à forte densité urbaine.

**Menace** : sensibilité au prix et concurrence accrue.

## c. Socioculturel

- ✓ Sensibilisation croissante des citoyens aux enjeux écologiques et au besoin de mobilité décarbonée.
- ✓ Adoption massive des micro-mobilités par les jeunes actifs et étudiants.
- ✓ Perception négative chez certains habitants (nuisances, désordre des trottinettes mal garées, accidents).

**Opportunité** : tendance sociétale vers le "green" et la mobilité flexible.

**Menace** : image parfois dégradée → enjeu de communication.

## d. Technologique

- ✓ Amélioration rapide des batteries lithium-ion (autonomie, temps de recharge).
- ✓ Développement des systèmes IoT (géolocalisation, verrouillage intelligent, suivi d'usage en temps réel).
- ✓ Potentiel de l'IA pour optimiser la gestion des flottes (maintenance prédictive, repositionnement).

**Opportunité** : innovation technologique comme levier différenciant.

**Menace** : obsolescence rapide des équipements → investissements lourds.

## e. Environnemental

- ✓ Pression croissante pour réduire l'empreinte carbone et promouvoir la mobilité durable.
- ✓ Débat sur la recyclabilité des batteries et leur impact écologique.
- ✓ Politiques "zéro émission" dans les grandes villes favorisant la mobilité électrique.

**Opportunité** : GreenRide peut renforcer son positionnement écologique.

**Menace** : critiques sur l'impact réel (cycle de vie batteries, fabrication en Asie).

## f. Légal

- ✓ Obligation d'assurance pour chaque véhicule.
- ✓ Normes de sécurité européennes sur les batteries et trottinettes.

# Cours de marketing stratégique

- ✓ Responsabilité légale accrue en cas d'accidents (risques juridiques et réputationnels).

**Opportunité** : cadre légal plus clair protège les acteurs sérieux.

**Menace** : coûts de conformité élevés et risques de sanctions.

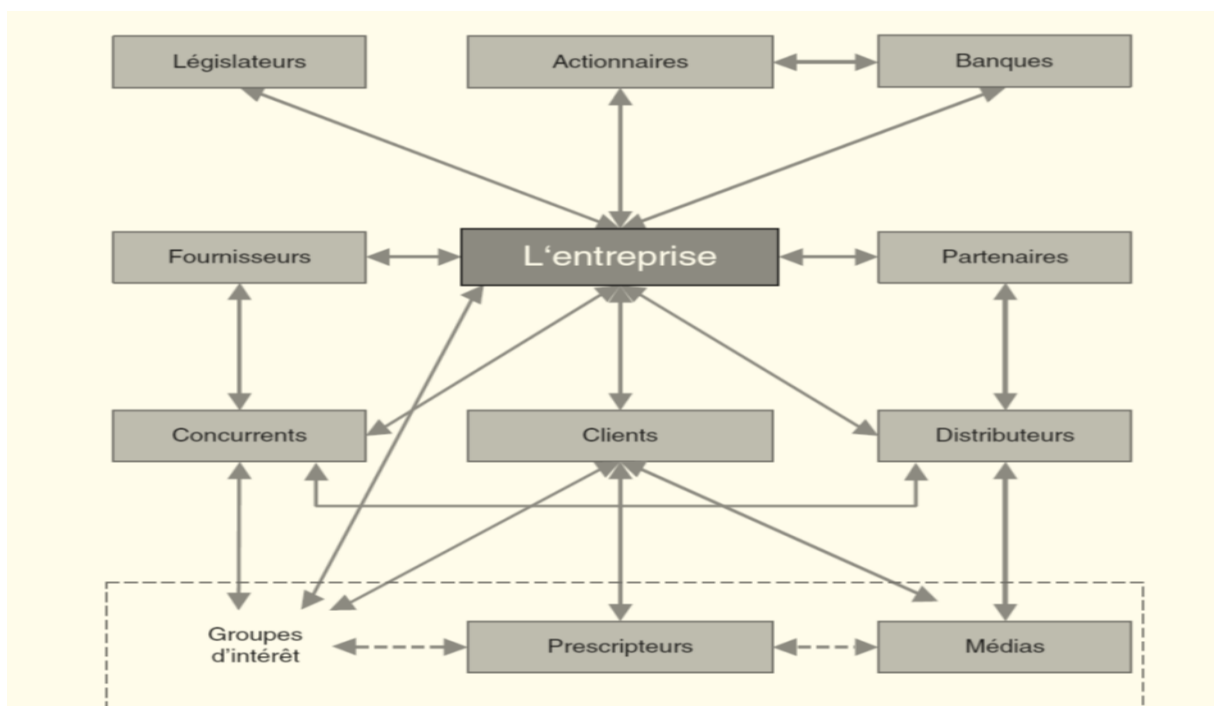
## Synthèse (Forces de l'environnement externe)

- ✓ **Opportunités principales** : soutien public à la mobilité douce, adoption sociétale, innovations technologiques, alignement avec les politiques environnementales.
- ✓ **Menaces principales** : inflation et sensibilité au prix, réglementation locale hétérogène, image publique parfois négative, obsolescence rapide des actifs.

## 1.2. Analyse du microenvironnement

L'analyse du microenvironnement constitue une étape clé dans la stratégie d'entreprise : elle permet de comprendre les relations directes et immédiates entre l'entreprise et son environnement immédiat (clients, concurrents, fournisseurs, intermédiaires, substituts et nouveaux entrants). Contrairement au macro-environnement, elle se concentre sur les forces du marché immédiatement influençables ou influençant directement la performance de l'entreprise (Porter, 2008, p. 78). Cette analyse permet d'identifier les opportunités et menaces à court/moyen terme, orienter les décisions tactiques et anticiper la réaction des acteurs concernés. Les variables étudiées ainsi que leurs interactions qui relèvent du microenvironnement peuvent être regroupées dans la figure suivante :

**Figure 5: variables et interactions stratégiques**



Nous reprenons dans les points suivants quelques éléments du microenvironnement

## 1.2.1. Analyse de la demande

L'analyse de la demande consiste à comprendre qui sont les clients actuels et potentiels, quels sont leurs besoins, leurs comportements d'achat et leur évolution future. Elle permet à l'entreprise de prévoir les volumes de ventes, de segmenter son marché et d'adapter son offre. Selon Kotler & Keller (2016, p.121), « la compréhension fine de la demande constitue la base de toute stratégie marketing performante, car elle conditionne la pertinence de l'offre et du positionnement ». L'analyse de la demande est un processus central du marketing stratégique. Elle aide les entreprises à identifier des opportunités de croissance et à anticiper les évolutions du marché. Plusieurs dimensions de la demande doivent être étudiées :

### a) La demande globale et sa dynamique

Elle correspond à la taille totale du marché. **Exemple** : le marché mondial des smartphones représentait environ 1,2 milliard d'unités vendues en 2023, mais sa croissance ralentit face à la saturation (IDC, 2023, p.4).

### b) La segmentation de la demande

La demande n'est pas homogène : les consommateurs diffèrent selon leur âge, revenu ou style de vie. Outils utilisés : segmentation sociodémographique, géographique, psychographique et comportementale (Lambin & Schuiling, 2022, p.89). **Exemple** : dans le secteur automobile, certains consommateurs privilégient les voitures électriques tandis que d'autres recherchent des SUV.

### c) Les tendances et évolutions de la demande

Il est essentiel d'intégrer les évolutions à moyen et long terme. **Exemple** : la montée en puissance du e-commerce modifie profondément la demande en distribution (Kapferer, 2020, p.133).

### d) L'élasticité de la demande

L'élasticité mesure la sensibilité de la demande aux variations de prix, de revenus ou de communication. **Exemple** : dans le transport aérien, une petite baisse de prix entraîne une forte hausse de la demande, alors que dans le luxe, la demande reste stable (Porter, 2008, p.97).

### e) La demande potentielle et latente

Au-delà de la demande actuelle, l'analyse doit identifier les besoins futurs. **Exemple** : la demande de véhicules autonomes reste latente, mais représente un fort potentiel stratégique à horizon 2030.

## f). Méthodes d'analyse de la demande :

- ✓ **Études de marché quantitatives** : enquêtes, panels consommateurs. Exemple : Nielsen fournit des panels de consommation.
- ✓ **Études qualitatives** : focus groups, entretiens. Exemple : comprendre pourquoi les jeunes privilégient TikTok à Facebook.
- ✓ **Analyse des données digitales** : big data, social listening. Exemple : les recherches Google sur « voitures électriques » signalent une croissance d'intérêt (Statista, 2023, p.6).

Ces différentes études permettent de répondre à plusieurs questions concernant la demande :

- **l'étude du comportement des clients au sens large** : qui achète ? Qu'est-ce que les clients achètent ? Combien achètent-ils ? Où ? Quand ? Comment ?
- **l'étude des besoins et motivations répond, elle, à la question « pourquoi ? »** : pourquoi achètent-ils ? Quels sont les besoins des clients (ce dont ils manquent) ? Quelles sont leurs motivations (le plaisir qu'ils recherchent) ? Quelles sont les évolutions passées et futures de ces besoins ou motivations ? Quels sont les besoins explicites et surtout implicites ?
- **les chiffres sur la demande** : quelle est la demande en valeur et en volume ? Quel est le marché potentiel si les non-acheteurs actuels achetaient ? Quelle est la croissance du marché ?
- **le processus d'achat sur ce marché** : y a-t-il des acheteurs intermédiaires ? Qui sont les prescripteurs ou leaders d'opinion sur ce marché ?
- **la segmentation du marché** : quelle est la segmentation du marché ? Quels critères de segmentation peut-on appliquer aux clients (sociodémographiques, socio-styles, comportements, etc.) ?

En effet, l'analyse de la demande est un outil central du diagnostic marketing externe. Elle permet d'identifier les opportunités et menaces, d'anticiper les évolutions et d'ajuster les stratégies. Johnson, Scholes & Whittington (2020, p.142) soulignent que « l'étude rigoureuse de la demande conditionne la pérennité d'une entreprise face à un environnement concurrentiel instable ».

### 1.2.3. Analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence est une étape clé du diagnostic externe en marketing stratégique. Elle consiste à identifier, comprendre et anticiper les actions des entreprises qui proposent une offre concurrente, directe ou indirecte, sur un marché donné (Porter, 2008, p.87). Son objectif principal est de permettre à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel durable en s'adaptant aux forces du marché. Selon Kotler & Keller (2016, p.132), « comprendre la concurrence est aussi essentiel que comprendre la demande », car elle détermine la capacité de l'entreprise à attirer et fidéliser ses clients. Comme le souligne Porter (2008, p.91), « une entreprise ne peut développer une stratégie efficace sans avoir une vision claire de ses concurrents actuels et potentiels ».

# Cours de marketing stratégique

---

**Exemple** : Dans le secteur des jeux vidéo, Sony (PlayStation), Microsoft (Xbox) et Nintendo mènent une veille concurrentielle permanente sur les prix, l'innovation technologique et les exclusivités de jeux.

## a). Typologie des concurrents

Lambin & Schuiling (2022, p.105) proposent de distinguer plusieurs niveaux de concurrence :

- **Concurrence directe (intra-secteur)** : acteurs proposant des produits ou services similaires. **Exemple** : Coca-Cola vs Pepsi sur le marché mondial des sodas.
- **Concurrence indirecte (inter-secteurs)** : entreprises offrant des solutions différentes mais répondant au même besoin. **Exemple** : Uber vs transports publics pour les déplacements urbains.
- **Concurrence potentielle (nouveaux entrants)** : acteurs qui peuvent entrer sur le marché grâce à une innovation ou à la baisse des barrières à l'entrée. **Exemple** : les fintechs comme Revolut ou N26 face aux banques traditionnelles.
- **Produits de substitution** : alternatives qui peuvent remplacer totalement l'offre. **Exemple** : visioconférence (Zoom, Teams) comme substitut partiel aux voyages d'affaires.

## b). Outils d'analyse de la concurrence

- **Analyse des parts de marché** : Mesurer la répartition des ventes entre concurrents permet de déterminer la position relative de l'entreprise (leader, challenger, suiveur, outsider). **Exemple** : en 2023, Apple et Samsung représentaient plus de 40 % des ventes mondiales de smartphones (IDC, 2023, p.8).
- **Benchmarking** : Le benchmarking consiste à comparer ses pratiques à celles des meilleurs concurrents afin d'identifier des pistes d'amélioration. **Exemple** : IKEA s'inspire régulièrement des meilleures pratiques digitales (paiement mobile, logistique e-commerce) utilisées par Amazon (Johnson, Scholes & Whittington, 2020, p.156).
- **Les 5 forces de Porter** : Cet outil stratégique évalue l'intensité concurrentielle. On va le développer plus en détail dans les points suivants :

## c). L'intensité concurrentielle existante

C'est la rivalité entre les entreprises déjà présentes. Elle est déterminée par le nombre de concurrents, croissance du marché, différenciation, barrières à la sortie, coûts fixes. A titre d'exemple : dans le secteur automobile, les grands groupes internationaux (Volkswagen, Toyota, Renault) se disputent des parts de marché à grand renfort de publicité, promotions, innovations technologiques (électrique, connectivité), intensifiant la concurrence.

L'analyse de l'intensité concurrentielle vise à :

- se différencier,
- augmenter la fidélité,

- agir sur les coûts ou la valeur.

Pour atteindre ces objectifs plusieurs actions sont envisageables :

- innovation produit,
- programmes de fidélité,
- services après-vente,
- réduction de coûts,
- alliances,
- communication ciblée.

**Exemple** : une marque de prêt-à-porter peut proposer un service de personnalisation rapide (customization), fidéliser par un programme premium, ou développer l'omnicanal pour réduire les frictions achat.

## ➤ **La menace des nouveaux entrants**

C'est la facilité pour une nouvelle entreprise de pénétrer le marché. Cette facilité est déterminée le capital nécessaire, l'accès à la distribution, les brevets et l'effet de réseau. A titre d'exemple une start-up fintech peut entrer sur le marché des paiements mobiles plus facilement grâce à une infrastructure cloud, mais doit relever les barrières réglementaires et la confiance des utilisateurs.

**Objectifs** : renforcer les barrières à l'entrée.

**Actions possibles** : investir dans la R&D, breveter, nouer des exclusivités de distribution, créer des effets de réseau, fidéliser les consommateurs.

**Exemple** : un opérateur télécom qui propose une large couverture 5G et des offres groupées (internet, mobile, TV) verrouille ses clients et rend plus difficile l'arrivée de nouveaux entrants.

## ➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

C'est la capacité des fournisseurs à imposer des conditions de prix plus élevées ou moins favorables. Cette capacité est déterminée par le nombre de fournisseurs, spécialisation, coût de changement... A titre d'exemple : une entreprise high-tech dépendant de semi-conducteurs spécifiques (comme un fabricant de puces pour smartphones) peut subir une pression forte si peu de fournisseurs maîtrisent la technologie, comme Intel ou TSMC.

**Objectifs** : réduire la dépendance, sécuriser les approvisionnements.

**Actions possibles** : multisourcing, intégration verticale, négocier des contrats à long terme, mutualiser les volumes.

# Cours de marketing stratégique

**Exemple** : un fabricant d'électroménager peut signer des contrats cadres avec plusieurs fournisseurs de composants clés, ou développer ses propres usines pour certains composants critiques.

## ➤ Le pouvoir de négociation des clients

C'est la capacité des clients à imposer des prix bas, une qualité élevée ou des services supplémentaires. Elle est déterminée par le volume des achats, la concentration des clients, les informations disponibles. **Exemple** : les grandes chaînes de distribution (supermarchés) ont un fort pouvoir d'achat et peuvent négocier des remises importantes auprès des fournisseurs alimentaires ou industriels.

**Objectifs** : réduire la pression des clients.

**Actions possibles** : segmenter, proposer des offres sur mesure, améliorer l'expérience client, créer de la valeur ajoutée, renforcer la marque.

**Exemple** : une plateforme SaaS B2B peut proposer des modules complémentaires personnalisés, des SLA (service level agreement) premium, ou des parcours d'intégration dédiés aux grandes entreprises pour les fidéliser.

## ➤ La menace des produits ou services de substitution

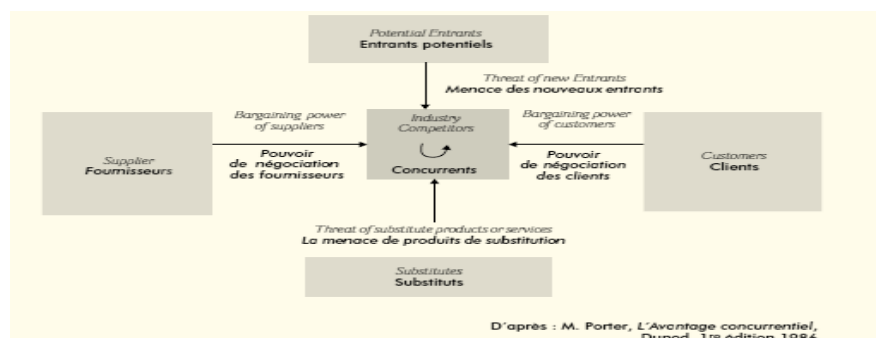
C'est l'existence d'alternatives qui satisfont le même besoin autrement. Elle est déterminée par taux de substitution, prix relatif, performance, coût du changement. **Exemple** : dans les transports urbains, les services de covoiturage (type Uber) constituent un substitut aux taxis traditionnels ou à la location voiture, surtout s'ils sont plus économiques ou plus pratiques.

**Objectifs** : accroître l'attractivité, réduire les alternatives.

**Actions possibles** : *value centric pricing*, innovation dans l'usage ou l'offre, bundling.

**Exemple** : une application de streaming musical peut intégrer un service de podcasts exclusifs, playlist générées par IA, ou abonnements familiaux pour conserver ses utilisateurs face à la concurrence.

**Figure 6 : Synthèse du modèle de 5 forces concurrentielles de Porter**



## d). Analyse des situations concurrentielles

L'analyse des situations concurrentielles constitue une étape essentielle du diagnostic externe en marketing stratégique. Selon Lambin & Schuiling (2022, p.97), « ignorer la structure concurrentielle revient à concevoir une stratégie en aveugle ». Cette analyse permet d'identifier la structure du marché et d'adapter les stratégies en conséquence.

Selon Porter (2008, p.65), « la nature et l'intensité de la concurrence dépendent largement de la structure du secteur ».

### ➤ Le monopole

Un monopole se définit par la présence d'un seul producteur sur un marché, qui détient un pouvoir quasi absolu sur les prix et les quantités (Tirole, 2017, p.34). Il se caractérise par l'absence de concurrence, barrières à l'entrée fortes, prix imposés. **Exemple** : Google détient plus de 90 % du marché mondial de la recherche en ligne (StatCounter, 2023, p.5). Cela conduit à une stratégie orientée vers la maximisation de la rente et le maintien de barrières à l'entrée (brevets, innovation).

### ➤ L'oligopole

L'oligopole correspond à une situation où quelques grandes entreprises dominent le marché (Kotler & Keller, 2016, p.141). Cela conduit à une interdépendance stratégique entre concurrents, guerre des prix possible, importance de la différenciation. **Exemple** : le marché mondial de l'aéronautique est dominé par Airbus et Boeing, qui détiennent plus de 90 % des parts (Johnson et al., 2020, p.112). En conséquences des stratégies de différenciation sont développées mais des ententes restent envisageables (mais surveillées par les autorités de la concurrence).

### ➤ La concurrence parfaite

Ce modèle théorique se caractérise par une infinité d'offres et de demandeurs, une homogénéité des produits et une libre entrée sur le marché (Varian, 2019, p.48). Dans ce cas aucun acteur n'a de pouvoir de marché, transparence totale de l'information. **Exemple** : les marchés agricoles locaux (blé, maïs) se rapprochent de ce modèle. On assiste à des stratégies centrées sur les coûts et la productivité, car la différenciation est quasi impossible.

### ➤ La concurrence monopolistique

Dans ce cas, de nombreux acteurs proposent des produits différenciés mais substituables (Chamberlin, 1962, p.74). Elle se caractérise par la différenciation par la marque, le design, le service, la communication.

# Cours de marketing stratégique

**Tableau 2 : Synthèse des situations concurrentielles**

| Acheteurs | Fournisseurs       |                     |             |
|-----------|--------------------|---------------------|-------------|
|           | Un                 | Quelques            | Nombreux    |
| Un        | Monopole bilatéral | Monopsonie limité   | Monopsonie  |
| Quelques  | Monopole limité    | Oligopole bilatéral | Oligopsonie |
| Nombreux  | Monopole           | Oligopole           | concurrence |

**Source :** Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.78

**Exemple :** le marché de la restauration rapide, où McDonald's, Burger King et KFC proposent des produits similaires mais se différencient par l'image de marque et le positionnement. Comme conséquences sur le plan marketing : stratégies de marque, publicité intensive, innovation produit pour se distinguer.

Enfin, l'analyse des situations concurrentielles (monopole, oligopole, concurrence parfaite, concurrence monopolistique) offre une grille de lecture fondamentale pour comprendre la dynamique des marchés. Elle permet aux entreprises d'ajuster leurs stratégies pour mieux saisir les opportunités et contrer les menaces.

## e). Etude de cas : « UrbanMove », une entreprise de location de vélos électriques en libre-service dans une métropole européenne (2025)

- **Concurrence** : rivalité forte avec d'autres opérateurs (trottinettes, scooters), via prix, couverture, maintenance. **Action** : UrbanMove propose une application centrale (vélos + trottinettes), un abonnement intégré, et un tracking temps réel pour fiabilité.
- **Nouveaux entrants** : facilité d'installation de services similaires. **Action** : écrans interactifs sur les stations, partenariat avec la ville pour obtenir des emplacements clés exclusifs.
- **Fournisseurs** : batteries et pièces détachées potentiellement rares. **Action** : contrat long avec un fabricant local, stock tampon, co-développement de pièces.
- **Clients** : usagers urbains exigeants, instables. **Action** : tarification flexible (abonnement jour/mois), assistance en 1-click, politique claire des dépôts.
- **Substituts** : bus, métro, VTC, voiture. **Action** : ciblage des trajets courts (moins de 5 km), tarification plus avantageuse, offre combinée (bus + vélo) avec la mairie.

## 1.3. Étude de cas : Diagnostic externe de l'entreprise « ÉcoRide »

### 1.3.1 Contexte

ÉcoRide est une start-up française spécialisée dans la fabrication et la location de trottinettes électriques connectées. Créée en 2019, elle connaît une croissance rapide dans les grandes métropoles européennes. Cependant, elle fait face à une concurrence accrue et à une réglementation de plus en plus stricte.

## 1.3.2. Diagnostic externe

### a) Analyse PESTEL

- **Politique** : Les municipalités imposent des quotas de trottinettes et des zones de circulation limitées (Mairie de Paris, 2023).
  - ✓ **Opportunité** : contrats exclusifs possibles avec certaines villes.
  - ✓ **Menace** : dépendance vis-à-vis des réglementations locales.
- **Économique** : Le marché mondial de la micromobilité est estimé à 90 milliards \$ en 2030 (McKinsey, 2022).
  - ✓ **Opportunité** : forte croissance du marché.
  - ✓ **Menace** : inflation du coût des batteries lithium.
- **Socioculturel** : Les consommateurs urbains privilégient les solutions de transport écologiques et rapides (Kantar, 2021).
  - ✓ **Opportunité** : tendance favorable au développement durable.
- **Technologique** : Amélioration des batteries et des systèmes de géolocalisation.
  - ✓ **Opportunité** : développement de services innovants (paiement mobile, géofencing).
  - ✓ **Menace** : obsolescence rapide des modèles.
- **Environnemental** : Pression croissante pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.
  - ✓ **Opportunité** : éligibilité à des subventions « mobilité verte ».
- **Légal** : Normes de sécurité imposées par l'UE (Directive 2022/30/UE).
  - ✓ **Menace** : coûts supplémentaires de conformité.

### b) Analyse de la demande

- Demande croissante en mobilité partagée (usage quotidien par les 18-35 ans).
- Tendance au passage de la propriété à l'usage (abonnements).
- Préférence des utilisateurs pour des applications ergonomiques et un service fiable.

### c) Analyse de la concurrence (Porter, 2008, p.65)

- Concurrents directs : Lime, Bird, Dott → déjà bien implantés.
- Concurrents indirects: Vélos en libre-service, covoiturage urbain.
- Nouveaux entrants: start-up locales bénéficiant de subventions.
- Produits de substitution: marche, transports publics.
- Pouvoir de négociation des clients: élevé (faible coût de changement d'application).
- Pouvoir de négociation des fournisseurs: moyen (batteries et puces électroniques dominées par l'Asie).

# Cours de marketing stratégique

## 1.3.3. Synthèse SWOT (extrait diagnostic externe)

Tableau 3 : Synthèse SWOT (extrait diagnostic externe)

| Opportunités                              | Menaces   |
|---|---|
| Croissance du marché de la micro mobilité | Réglementations restrictives en ville               |
| Sensibilité accrue à l'écologie           | Forte concurrence internationale                    |
| Innovation technologique rapide           | Dépendance aux fournisseurs asiatiques de batteries |
| Subventions publiques « mobilité verte »  | Obsolescence technologique                          |

## 1.3.4. Recommandations stratégiques

- Nouer des partenariats publics pour sécuriser des contrats exclusifs avec les villes.
- Développer un abonnement flexible (au mois / à la journée) pour fidéliser la clientèle.
- Investir dans la R&D sur les batteries recyclables pour se différencier.
- Lancer une campagne de communication centrée sur l'écologie et la fiabilité.

Le diagnostic externe montre qu'ÉcoRide évolue dans un marché en forte croissance, mais fortement contraint par la réglementation et la concurrence. Le succès dépendra de sa capacité à s'adapter rapidement et à valoriser son engagement écologique.

## 2. Diagnostic stratégique interne

Le diagnostic interne est un pilier de l'analyse stratégique. Il vise à identifier les forces et faiblesses de l'entreprise en examinant ses ressources, compétences, organisation et processus internes. Les forces sont les atouts à valoriser. Exemple : Tesla bénéficie d'une image forte en innovation et durabilité (Lambin & Schuiling, 2022, p.132). Les faiblesses sont les points faibles à corriger. **Exemple** : Nokia avait une technologie avancée, mais une faiblesse organisationnelle dans la réactivité stratégique face aux smartphones.

L'analyse des forces et des faiblesses permet de comprendre dans quelle mesure l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel durable (Barney, 2020, p.75).

Contrairement au diagnostic externe (opportunités/menaces), le diagnostic interne s'intéresse à la capacité propre de l'entreprise à agir et à transformer ses atouts en succès sur le marché (Johnson, Scholes & Whittington, 2020, p.125).

### 2.1 Les dimensions du diagnostic interne

#### 2.1.1. Les ressources de l'entreprise

Les ressources constituent les actifs possédés ou contrôlés par l'organisation. Elles peuvent être :

- **Tangibles** : capitaux financiers, équipements, usines, technologies brevetées.  
**Exemple** : Samsung investit plus de 15 milliards USD par an en R\&D matérielle, ce qui lui confère une supériorité technologique (Statista, 2022, p.9).
- **Intangibles**: réputation, image de marque, culture organisationnelle, savoir-faire.  
**Exemple** : la réputation de durabilité de Unilever constitue un actif immatériel qui renforce sa compétitivité sur les marchés émergents (Lambin & Schuiling, 2022, p.145).

## 2.1.2 Les compétences distinctives

Les compétences sont la capacité à combiner et mobiliser les ressources pour générer de la valeur. **Exemple** : Toyota s'appuie sur sa compétence « lean management », qui lui permet de réduire les coûts tout en maintenant la qualité.

Les compétences clés (core competences) doivent être :

- Valorisées par les clients,
- Rares ou difficiles à imiter,
- Exploitable dans plusieurs activités (Prahalad & Hamel, 1990, p.84).

## 2.1.3. Les capacités dynamiques

Selon Teece (2018, p.20), les capacités dynamiques désignent l'aptitude d'une organisation à réorganiser ses ressources et compétences pour s'adapter à un environnement changeant. **Exemple** : Huawei a réussi à se repositionner sur les énergies renouvelables après les sanctions américaines, illustrant une capacité dynamique élevée.

## 2.1.4. La culture organisationnelle et le management

La culture influence la manière dont l'entreprise exploite ses ressources. **Exemple** : Google favorise une culture de l'innovation et du partage d'idées, ce qui stimule la créativité interne et le développement de nouveaux services.

## 2.2. Outils d'analyse du diagnostic interne

### 2.2.1. La chaîne de valeur de Porter

Elle décompose les activités en activités principales (logistique, production, marketing, services) et activités de soutien (RH, systèmes d'information, R&D). **Exemple** : Zara a construit son avantage compétitif sur une logistique interne et externe ultra-rapide, capable de livrer une collection en 15 jours (Kotler & Keller, 2016, p.155).

### 2.2.2. L'analyse VRIO

Elle évalue chaque ressource/compétence selon quatre critères :

- Valuable (apporte de la valeur),

- Rare (non détenue par tous),
- Inimitable (difficile à copier),
- Organisée (exploitable efficacement).

### 2.2.3. Le benchmarking

Il consiste à comparer les performances internes avec celles des meilleurs concurrents. **Exemple** : Toyota a longtemps benchmarké General Motors pour améliorer ses processus industriels.

### 2.2.4. Les audits fonctionnels

Chaque fonction est évaluée pour repérer les forces et faiblesses :

- Audit marketing (notoriété, portefeuille produits, part de marché).
- Audit RH (compétences, motivation, formation).
- Audit financier (rentabilité, liquidité).

## 2.3. Le diagnostic interne à partir de la chaîne de valeur de Porter

Le modèle de la chaîne de valeur de Porter (1985) est un outil central dans cette analyse dans le diagnostic interne, car il décompose l'entreprise en activités interdépendantes qui génèrent un avantage concurrentiel (Porter, 1985, p. 33). La chaîne de valeur distingue deux types d'activités :

- **Activités principales (primary activities)** : directement impliquées dans la création et la livraison du produit ou service.
- **Activités de soutien (support activities)** : qui appuient et renforcent les activités principales.

Cette approche permet de repérer les domaines où l'entreprise crée de la valeur pour ses clients et ceux où elle subit des coûts inutiles (Johnson, Scholes & Whittington, 2020, p. 128).

### 2.3.1. Les activités principales

#### a). Logistique interne (Inbound logistics)

Il s'agit de la gestion des flux entrants : approvisionnement, stockage, transport interne.

**Exemple** : Toyota a développé un système de just-in-time permettant de réduire les coûts de stockage tout en garantissant la disponibilité des pièces (Ohno, 1988, p. 42). Une mauvaise gestion logistique peut entraîner des ruptures de stock ou des coûts élevés.

#### b). Les opérations

Ce sont les activités de transformation des inputs en produits finis. **Exemple** : Samsung investit massivement dans l'automatisation de ses usines, ce qui accroît sa productivité

# Cours de marketing stratégique

---

(Statista, 2022, p. 11). L'efficacité opérationnelle influence directement la qualité et la compétitivité.

## c). Logistique externe (Outbound logistics)

Elle concerne la distribution des produits vers les clients ou intermédiaires. **Exemple** : Zara a construit son avantage concurrentiel sur une logistique rapide, livrant ses magasins deux fois par semaine (Ghemawat & Nueno, 2006, p. 5). Un réseau de distribution efficace augmente la satisfaction client.

## d). Marketing et ventes (Marketing & Sales)

Ce sont les activités destinées à attirer et fidéliser les clients : communication, force de vente, tarification. **Exemple**: Apple valorise son produit grâce à des stratégies marketing centrées sur l'innovation et l'expérience utilisateur (Kotler & Keller, 2016, p. 152). Un marketing faible peut annuler l'impact d'un produit de qualité.

## e). Services (Services)

Il s'agit de l'assistance et du suivi après-vente : garantie, maintenance, support client. **Exemple** : Amazon est reconnu pour son service après-vente réactif et flexible, facteur clé de fidélisation (Stone, 2013, p. 88). Un service médiocre peut dégrader l'image de marque.

### 2.3.2. Les activités de soutien

#### a). Infrastructure de l'entreprise

Elle comprend la gestion, la planification, la finance et le contrôle stratégique. **Exemple** : Microsoft met en avant une gouvernance solide et une stratégie claire orientée vers le cloud (Nadella, 2017, p. 34).

#### b). Gestion des ressources humaines

Les RH englobent le recrutement, la formation et la motivation des employés. **Exemple**: Google est reconnu pour ses politiques RH favorisant l'innovation et la créativité (Schmidt & Rosenberg, 2014, p. 95).

#### c). Développement technologique

Il s'agit de la R&D et de l'innovation. **Exemple** : Tesla investit massivement dans les batteries et l'intelligence artificielle pour renforcer son avance technologique (Lambin & Schuiling, 2022, p. 140).

## d). Approvisionnements (Procurement)

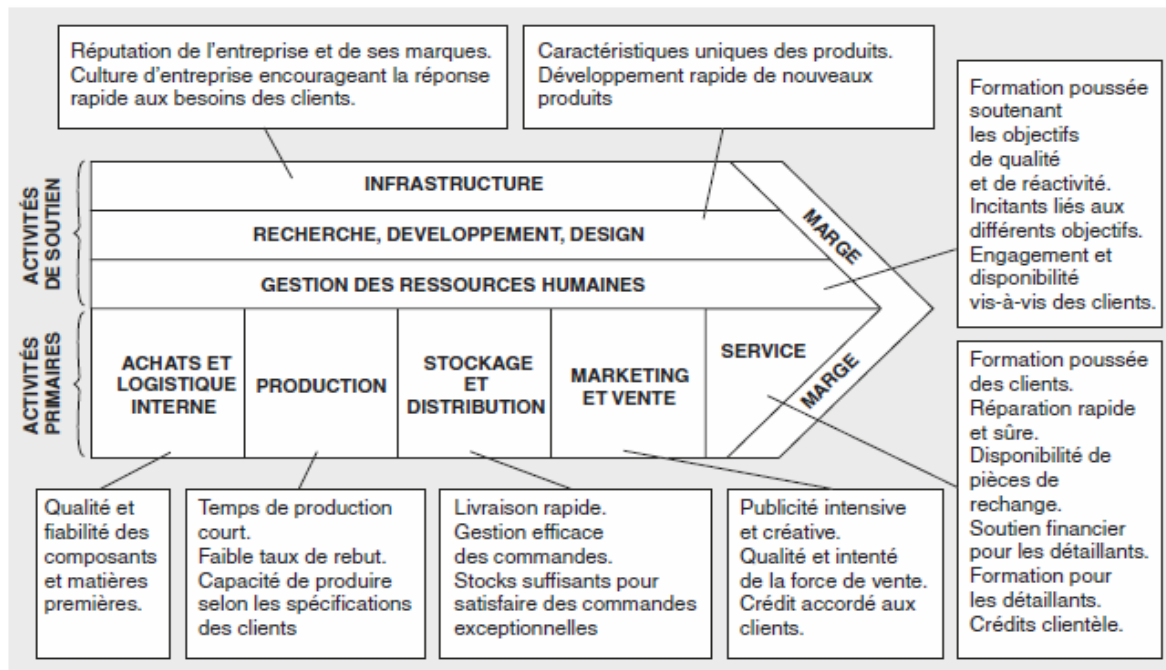
Ils concernent l'achat de matières premières, d'équipements et de services. **Exemple** : Walmart optimise ses achats grâce à une relation étroite avec ses fournisseurs, ce qui réduit les coûts (Barney, 2020, p. 76).

Le modèle de la chaîne de valeur constitue un outil structurant pour réaliser un diagnostic interne complet. Il permet de comprendre comment chaque activité contribue (ou non) à l'avantage compétitif de l'entreprise. En reliant cette analyse aux ressources et compétences distinctives (modèle VRIO), l'entreprise peut identifier les leviers stratégiques à exploiter.

**Par exemple** : Amazon → logistique externe et service client = forces majeures.

Nokia (2007) → faiblesse en marketing et innovation = perte de compétitivité.

**Figure 7 : Synthèse du modèle de chaîne de valeurs de Porter**



**Source** : Porter, M. E. (1986). L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance. InterEditions, p. 64.

## 2.4. Le modèle des 7S de McKinsey pour le diagnostic interne

Le diagnostic interne en marketing stratégique ne se limite pas à l'étude des ressources ou de la chaîne de valeur (Porter, 1985). Le modèle des 7S de McKinsey, développé par Peters et Waterman (1982), propose une approche plus holistique en mettant l'accent sur la cohérence et l'alignement entre différents éléments internes de l'entreprise. Ce modèle est souvent utilisé pour analyser les forces et faiblesses organisationnelles et identifier les leviers de performance.

## 2.4.1 Présentation du modèle des 7S

Le modèle repose sur sept dimensions interdépendantes, réparties en deux catégories :

- **Éléments “hard” (structurels, tangibles):** Strategy (stratégie), Structure (organisation), Systems (systèmes).
- **Éléments “soft” (culturels, intangibles):** Skills (compétences clés), Staff (ressources humaines), Style (culture managériale et leadership), Shared values (valeurs partagées).

L'efficacité organisationnelle dépend de la cohérence entre ces sept facteurs (Waterman, Peters & Phillips, 1980, p. 20).

### a). Strategy (Stratégie)

La stratégie représente les plans d'action mis en place pour atteindre un avantage concurrentiel. **Exemple** : Tesla mise sur une stratégie d'innovation disruptive centrée sur la voiture électrique et les énergies renouvelables (Lambin & Schuiling, 2022, p. 210).

### b). Structure

Il s'agit de la manière dont l'organisation est formalisée (organigramme, hiérarchie, division du travail). **Exemple** : Unilever a adopté une structure décentralisée par zones géographiques, ce qui lui permet de s'adapter aux marchés locaux (Johnson et al., 2020, p. 190).

### c). Systems (Systèmes)

Les systèmes regroupent les procédures et processus de gestion (contrôle, reporting, systèmes d'information). **Exemple**: Amazon s'appuie sur un système logistique et algorithmique performant pour gérer ses entrepôts et optimiser la livraison (Stone, 2013, p. 102).

### d). Skills (Compétences clés)

Ce sont les aptitudes distinctives de l'entreprise qui créent de la valeur. **Exemple** : Google détient une compétence clé dans la gestion des données et l'intelligence artificielle (Schmidt & Rosenberg, 2014, p. 120).

### e). Staff (Ressources humaines)

Il s'agit des collaborateurs, de leurs profils, de leur motivation et de leur développement. **Exemple** : Starbucks investit dans la formation et le bien-être de ses baristas, ce qui améliore l'expérience client (Kotler & Keller, 2016, p. 165).

## f). Style (Style de management)

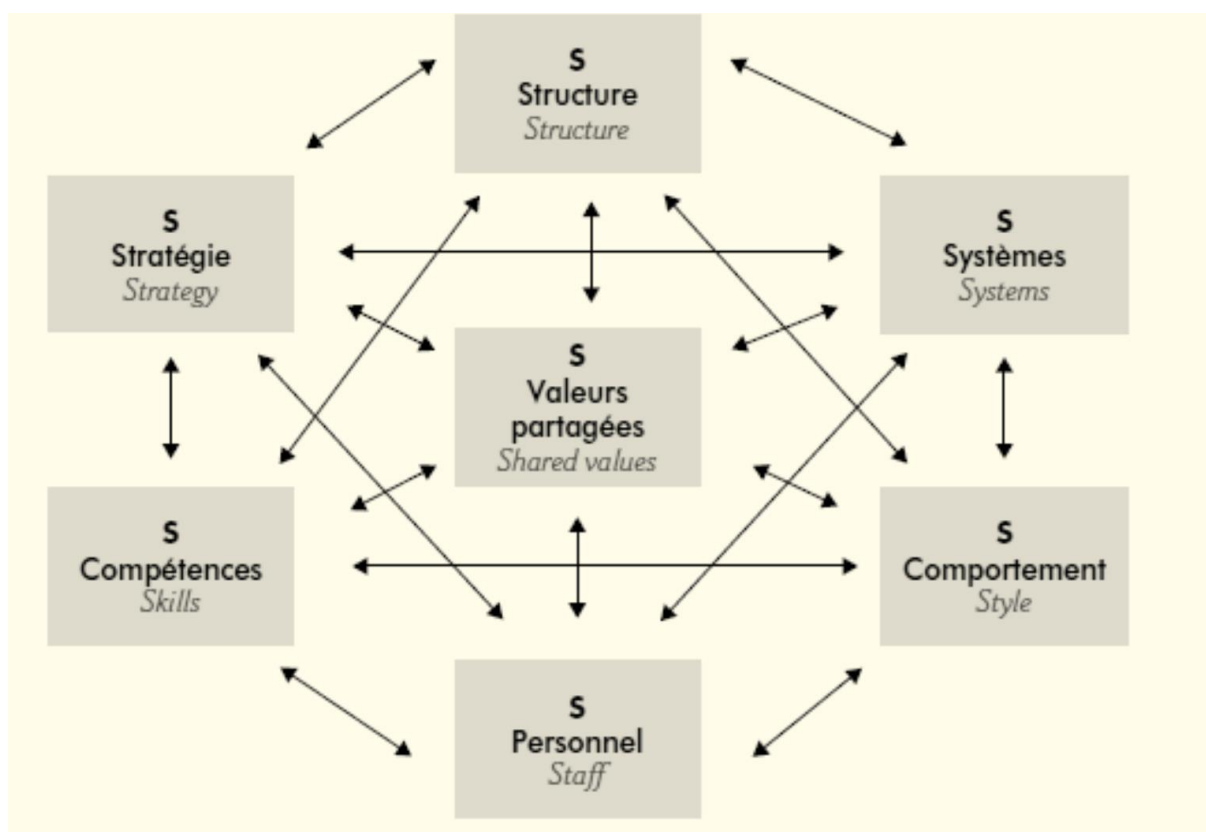
Le style désigne la culture managériale et le leadership pratiqué par la direction. **Exemple:** Chez Apple, le style managérial de Steve Jobs reposait sur la créativité et l'exigence, orientant fortement l'innovation (Isaacson, 2011, p. 233).

## g). Shared values (Valeurs partagées)

Au cœur du modèle, les valeurs partagées représentent la culture organisationnelle et l'identité commune. **Exemple :** Patagonia base toutes ses décisions sur une valeur forte : la protection de l'environnement, ce qui guide sa stratégie et sa communication (Barney, 2020, p. 140).

Enfin, le modèle McKinsey pour le diagnostic interne permet d'identifier les incohérences internes (par exemple, une stratégie innovante mais des systèmes rigides). Il met en évidence les leviers de changement organisationnel et il sert comme outil de contrôle de cohérence entre les décisions stratégiques et la culture interne.

**Figure 8 : Synthèse du modèle de 7 S**



**Source :** Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.30

## 2.5. L'analyse du mix marketing dans le diagnostic interne

Le diagnostic interne constitue une étape essentielle du marketing stratégique, puisqu'il permet d'évaluer les ressources et les compétences internes de l'entreprise afin d'identifier ses

# Cours de marketing stratégique

---

atouts et ses faiblesses (Lendrevie & Lévy, 2018, p. 95). Parmi les outils mobilisés, l'analyse du marketing-mix (ou 4P : Produit, Prix, Place/Distribution, Promotion) occupe une place centrale, car il reflète la manière dont l'entreprise met en œuvre sa stratégie sur le marché.

Le marketing-mix représente l'ensemble cohérent des décisions prises par une entreprise pour offrir un produit ou service adapté aux attentes de sa cible (Kotler & Keller, 2016, p. 49). Dans le cadre du diagnostic interne, l'étude du mix marketing permet d'évaluer :

- la pertinence de l'offre,
- la compétitivité de la politique de prix,
- l'efficacité du réseau de distribution,
- et l'impact des actions de communication.

Cette analyse aide à comprendre comment l'entreprise se positionne par rapport à ses concurrents et si ses choix opérationnels renforcent ses avantages stratégiques.

## 2.5.1. Le Produit

L'étude porte sur : la qualité, le design, la gamme, la marque, l'innovation, l'emballage et le service associé. Exemple : Apple mise sur l'innovation et le design premium de ses iPhones pour justifier une image haut de gamme (Kotler & Keller, 2016, p. 233). A partir du diagnostic interne, une entreprise peut identifier que son produit est technologiquement obsolète ou que son image de marque reste forte.

## 2.5.2. Le Prix

Le prix reflète à la fois le positionnement de l'entreprise et la perception de valeur par le consommateur (Dubois & Jolibert, 2017, p. 178). **Exemple** : Ryanair adopte une stratégie de prix bas (low cost) qui constitue à la fois une force (attractivité prix) et une faiblesse (service minimal). Le diagnostic interne permet d'analyser si la politique tarifaire est cohérente avec le segment visé.

## 2.5.3. La Distribution (Place)

Elle concerne le réseau de vente, la couverture géographique, la logistique et les partenariats. **Exemple** : Coca-Cola a construit un avantage compétitif grâce à une distribution mondiale extrêmement dense et performante (Lendrevie & Lévy, 2018, p. 214). une PME peut découvrir qu'elle dépend trop d'un seul distributeur, ce qui constitue une vulnérabilité.

## 2.5.4. La Communication (Promotion)

Elle inclut la publicité, la promotion des ventes, les relations publiques, le digital marketing et la force de vente. **Exemple** : Nike combine storytelling et marketing digital (ex. campagne Just Do It) pour renforcer son capital-marque (Kotler & Keller, 2016, p. 302). Le diagnostic permet de vérifier la cohérence du message et mesurer le retour sur investissement des campagnes.

# Cours de marketing stratégique

## 2.5.5. L'intérêt de cette analyse

Comme le soulignent Lendrevie et al. (2020, p. 128), « l'analyse du mix marketing ne se limite pas à un constat, elle doit déboucher sur des pistes d'amélioration et des choix stratégiques ». Cette analyse permet également de relier les décisions opérationnelles de l'entreprise à sa stratégie globale. Elle constitue une étape indispensable pour identifier les atouts et les faiblesses de l'entreprise, et ainsi orienter la formulation de stratégies marketing plus efficaces.

**Tableau 3 : Synthèse d'une analyse du mix marketing**

| Élément                    | Critères   | Forces | Faiblesses | Critères   | Forces | Faiblesses |
|----------------------------|--|--------|------------|--|--------|------------|
| Produit                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>évolution du nombre de produits ;</li> <li>nombre de nouveaux produits lancés ;</li> <li>attributs objectifs et tangibles ;</li> <li>profondeur de la gamme.</li> </ul>   |        |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>performances : est-ce que les produits actuels satisfont les besoins des clients ? Sous-entendu, pour plus tard, faut-il les modifier ou en lancer de nouveaux ? ;</li> <li>emballages, etc.</li> </ul>   |        |            |
| Prix                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>historique des prix ;</li> <li>prix de vente et coûts de revient ;</li> <li>structure des coûts.</li> </ul>   |        |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>prix par rapport aux concurrents ;</li> <li>élasticité de la demande au prix.</li> </ul>  |        |            |
| Communication et promotion | <ul style="list-style-type: none"> <li>positionnement publicitaire des produits ;</li> <li>positionnement publicitaire des concurrents ;</li> <li>stratégie publicitaire ;</li> <li>budget média (GRP) ;</li> <li>évolution des dépenses publicitaires et promotionnelles ;</li> <li>évolution des supports utilisés.</li> </ul> |        |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>pourcentage du chiffre d'affaires consacré à la publicité ou promotion ;</li> <li>notoriété et image des produits, des services ou de l'entreprise (comment est-elle perçue sur son marché par rapport aux concurrents ?) ;</li> <li>notoriété et image des concurrents.</li> </ul> |        |            |
| Distribution               | <ul style="list-style-type: none"> <li>nombre de points de vente, DN/DV ;</li> <li>distributeurs par circuit et par zone géographique ;</li> <li>couverture du marché ;</li> <li>pénétration du marché.</li> </ul>   |        |            | <ul style="list-style-type: none"> <li>part de linéaire (pour les biens) ;</li> <li>méthode de vente (pour les services) ;</li> <li>conditions et budgets commerciaux ;</li> <li>services aux clients.</li> </ul>  |        |            |

**Source :** Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition. Dunod, p. 245.

## 2.5.6. Exemple des conclusions d'un diagnostic interne

**Tableau 4 : Exemple des conclusions d'un diagnostic interne**

**Conclusions diagnostic interne (exemples)**

|                                 | Forces de l'entreprise  | Faiblesses de l'entreprise   |
|---------------------------------|---|--|
| Production, <i>supply chain</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• des coûts de production très bas.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une logistique qui ne couvre pas l'ensemble du territoire.</li> </ul> |
| Finance                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une rentabilité des capitaux de 19 %.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• un taux d'endettement trop fort.</li> </ul>                           |
| R&D                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• six nouveaux produits lancés par an.</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pas assez de brevets déposés.</li> </ul>                              |
| Ressources humaines             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilité à recruter le personnel d'exécution et les vendeurs.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une proportion de personnel qualifié insuffisante.</li> </ul>         |
| Marketing :<br>Produit          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une gamme large ;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• déclin de notre produit leader ;</li> </ul>                           |
| Prix                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• des prix supérieurs à la moyenne du marché ;</li> </ul>                  |  |
| Communication                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une image moderne ;</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une notoriété inférieure à notre principal concurrent ;</li> </ul>    |
| Distribution                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• des parts de linéaire élevées.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• une DN encore insuffisante.</li> </ul>                                |

**Sources :** Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition. Dunod, p. 247.

### 3. Synthèse du diagnostic interne et externe

L'analyse SWOT est un outil très souvent utilisé comme aide à la compréhension des marchés et à la prise de décisions. Un des facteurs clés de succès est d'identifier le sujet de l'analyse et ses enjeux afin que la mise en perspective des forces, faiblesses, menaces et opportunités soit plus efficace. L'analyse SWOT s'utilise autant pour une ligne de produit, un produit ou une marque et facilite la prise de décision :

- **forces** : maintenir, construire ou développer ;
- **faiblesses** : y remédier ;
- **opportunités** : les saisir en priorisant ;
- **menaces** : les contrer.

# Cours de marketing stratégique

Tableau 4 : synthèse de l'analyse SWOT

| <b>Enjeux : Objet de l'analyse et contexte</b><br><i>Subject of SWOT analysis : subject of the analysis and context</i>   |  |
|---|--|
| <b>Forces</b><br><i>Strengths</i>   | <b>Faiblesses</b><br><i>Weaknesses</i>   |
| <b>Avantage concurrentiel, positionnement,</b><br><i>competitive advantages, positioning</i><br><b>Innovation,</b><br><i>Innovative aspects</i><br><b>Prix,</b><br><i>Price, value</i><br><b>Niveau de qualité</b><br><i>Quality</i><br><i>.../...</i>  | <b>Écarts de performance</b><br><i>Performance gaps</i><br><b>Vulnérabilités</b><br><i>Vulnerabilities</i><br><b>Mauvais résultats dans le cœur d'activités</b><br><i>Negative effects on core activities</i><br><b>Aspects financiers</b><br><i>Financial aspects</i><br><i>.../...</i>                                     |
| <b>Opportunités</b><br><i>Opportunities</i>   | <b>Menaces</b><br><i>Threats</i>   |
| <b>Segments en croissance</b><br><i>Market developments</i><br><b>Faiblesses de concurrents</b><br><i>Competitors' vulnerabilities</i><br><b>Innovations technologiques</b><br><i>Technology development and innovation</i><br><b>Nouveaux marchés</b><br><i>New market</i><br><b>Partenariats</b><br><i>Partnerships</i><br><i>.../...</i> | <b>Cadre législatif peu favorable</b><br><i>Negative legislative effects</i><br><b>Stratégies offensives concurrentielles</b><br><i>Competitor intentions-various</i><br><b>Demande du marché en baisse</b><br><i>Market demand</i><br><b>Influences défavorables</b><br><i>Global negative influences</i><br><i>.../...</i> |

**Source :** Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.48

Cette analyse permet, pour une organisation, une gamme de produit ou une marque, de mettre en perspective toutes les données externes (marché et environnement) et les données internes (liées à l'entreprise, produit ou marque). Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- mettre en lumière les principaux faits ayant un impact fort sur l'organisation, le produit ou la marque en question ;
- établir des objectifs réalistes et ciblés ;
- définir des stratégies et des moyens les plus efficaces au regard des enjeux.

## CONCLUSION :

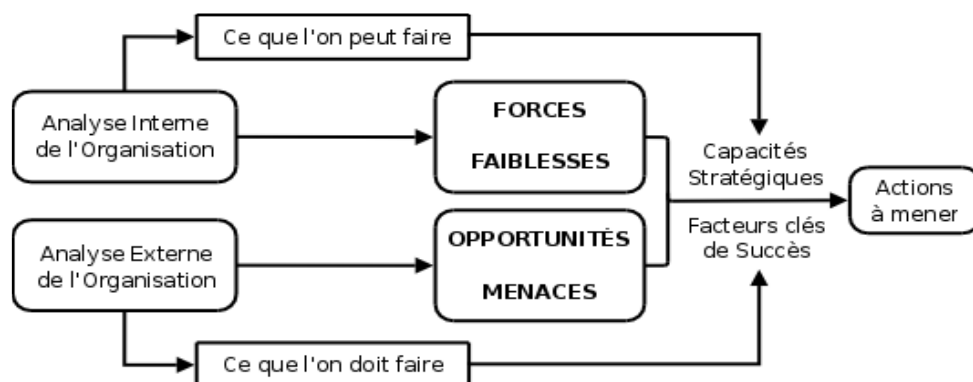
Le diagnostic stratégique constitue une étape incontournable dans l'élaboration d'un plan marketing cohérent et durable. Il ne se limite pas à une photographie de l'environnement et des ressources internes de l'entreprise, mais vise à identifier les éléments déterminants qui permettront de guider le choix des orientations marketing. À travers l'analyse externe (opportunités et menaces) et interne (forces et faiblesses), l'entreprise dispose d'un outil de compréhension globale qui éclaire la formulation de ses objectifs et de ses actions futures.

Ce travail préparatoire trouve toute sa pertinence lorsqu'il s'articule avec les stratégies génériques mises en évidence par Michael Porter (1982) : domination par les coûts, différenciation et focalisation. Le diagnostic stratégique fournit en effet les données nécessaires pour choisir entre une logique de maîtrise des coûts, une recherche d'avantage par la qualité et l'innovation, ou encore une concentration sur un segment spécifique du marché. Chaque option stratégique n'est pertinente que si elle s'appuie sur une connaissance fine de l'environnement concurrentiel, des attentes des consommateurs et des ressources distinctives de l'entreprise.

Ainsi, le diagnostic stratégique devient la passerelle entre la réflexion globale et la mise en œuvre opérationnelle. Une fois les orientations définies au niveau stratégique, celles-ci doivent être traduites dans le cadre du marketing-mix (4P : produit, prix, distribution, communication). Le passage du diagnostic aux choix stratégiques, puis à l'action opérationnelle, assure la cohérence entre la vision à long terme et les décisions quotidiennes de l'entreprise.

En définitive, le diagnostic stratégique en marketing ne doit pas être perçu comme un exercice isolé, mais comme un processus dynamique et intégré. Il fonde la logique de différenciation ou de compétitivité par les coûts, prépare le positionnement de l'entreprise et ouvre la voie à la déclinaison concrète des politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. En reliant l'analyse de l'environnement aux choix stratégiques et au mix marketing, il constitue la véritable clé de voûte d'un management marketing efficace et orienté vers la création de valeurs.

**Figure 9 : synthèse de la démarche du diagnostic stratégique**



## CHAPITRE III MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE

Dans un environnement économique marqué par la mondialisation, l'intensification concurrentielle et l'évolution rapide des attentes des consommateurs, les entreprises sont contraintes de fonder leurs choix sur une compréhension fine de leur position stratégique. Pour orienter leurs décisions, elles disposent d'outils d'analyse qui visent à évaluer à la fois leur portefeuille d'activités, leurs ressources et les opportunités du marché. Ces modèles permettent non seulement de dégager une vision claire de la situation actuelle, mais aussi de proposer des pistes pour l'allocation optimale des ressources et la définition des axes de croissance.

Parmi les plus utilisés, le modèle BCG (Boston Consulting Group, 1970) propose une représentation graphique du portefeuille d'activités à partir de deux critères essentiels : la croissance du marché et la part de marché relative. Il constitue un instrument classique d'aide à la décision en matière de gestion de portefeuille. Le modèle McKinsey/GE (développé dans les années 1970) vient élargir cette approche en intégrant davantage de critères (attractivité du marché et forces concurrentielles de l'entreprise), offrant ainsi une vision multidimensionnelle mieux adaptée aux environnements complexes. La matrice d'Ansoff (1957), quant à elle, oriente l'entreprise vers des choix de croissance à travers quatre stratégies (pénétration du marché, développement de produits, développement de marché et diversification).

Ces modèles d'analyse stratégique constituent des repères indispensables dans le processus de planification stratégique et de diagnostic interne/externe. Ils permettent de répondre à des questions fondamentales : où investir, que développer, que maintenir, et parfois, de quelles activités se désengager. Leur apport ne se limite pas à la modélisation théorique ; ils sont également mobilisés dans des cas concrets de gestion d'entreprise, qu'il s'agisse de groupes multinationaux (Danone, Unilever, Nestlé) ou de PME en quête d'orientation stratégique.

Toutefois, si ces outils offrent une simplification utile de la réalité, ils présentent également certaines limites : vision statique, réduction des critères de décision ou encore difficulté à prendre en compte les dynamiques sociétales actuelles (responsabilité sociale, durabilité, digitalisation). D'où l'importance pour les praticiens comme pour les chercheurs de les utiliser de manière critique, en les complétant par d'autres méthodes de diagnostic stratégique (analyse PESTEL, chaîne de valeur, SWOT).

Ainsi, ce chapitre propose d'examiner en détail les principaux modèles d'analyse stratégique, leur origine, leur logique, leurs apports et leurs limites, afin de fournir au lecteur une grille de lecture structurée des choix stratégiques possibles pour les organisations contemporaines.

# Cours de marketing stratégique

## 1. Le modèle BCG (Boston Consulting Group)

Le modèle BCG a été développé en 1970 par le Boston Consulting Group (Bruce Henderson) comme un outil de diagnostic interne destiné aux entreprises diversifiées. Son objectif est d'analyser le portefeuille d'activités afin de :

- hiérarchiser les Domaines d'Activité Stratégiques (DAS),
- identifier les activités génératrices de liquidités,
- décider des investissements, maintiens ou désinvestissements (Kotler & Keller, 2016, p. 85).

### 1.1. Logique du modèle

La matrice BCG repose sur deux axes principaux :

- Le taux de croissance du marché (axe vertical) → mesure l'attractivité du secteur.
- La part de marché relative (axe horizontal) → mesure la position concurrentielle de l'entreprise.

L'axe vertical distingue les marchés dynamiques (croissance > 10 %) des marchés matures ou en déclin et l'axe horizontal compare la part de marché de l'entreprise à celle du leader (rapport >1 = leader).

Ces deux critères permettent de classer chaque activité dans l'une des quatre cases de la matrice. (Lendrevie & Lévy, 2018, p. 312).

Figure 10 : la matrice de BCG



Source : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition. Dunod, p. 178.

# Cours de marketing stratégique

## 1.1.1. Les Vedettes (Stars)

Elles se caractérisent par une forte croissance + forte part de marché. Elles génèrent beaucoup de cash, mais consomment aussi beaucoup d'investissements pour soutenir leur croissance. Son rôle stratégique est de devenir les « vaches à lait » au futur. **Exemple** : l'iPhone d'Apple lors de ses premières années (2007-2012) ou Tesla sur le marché mondial des véhicules électriques.

## 1.1.2. Vaches à lait (Cash Cows)

Elles se caractérisaient par une faible croissance + forte part de marché. Elles dégagent un surplus financier important, supérieur aux besoins d'investissement. Son rôle stratégique consiste à financer les vedettes et certains dilemmes. **Exemple** : Windows de Microsoft ou Coca-Cola « classique » (marché mature, domination mondiale).

## 1.1.3. Dilemmes (Question Marks)

Ils se caractérisaient par une forte croissance + faible part de marché. Ils consomment beaucoup de cash pour essayer de gagner des parts de marché. Son rôle stratégique consiste à faire un choix critique : soit investir pour en faire des vedettes, soit se désengager. **Exemple** : Google Glass (marché émergent, faible succès) ou les activités de Google Cloud avant 2020.

## 1.1.4. Poids morts (Dogs)

Ils se caractérisent par une faible croissance + faible part de marché. Peu ou pas de cash généré, parfois même des pertes. Cela implique sur le plan stratégique désinvestissement ou liquidation. **Exemple** : Kodak dans l'argentique après l'arrivée du numérique, ou Yahoo Messenger abandonné en 2018.

**Tableau 5 : synthèse de l'analyse stratégique selon BCG**

| ACTIVITES           | OBJECTIFS                              | STRATEGIES   | MOYENS  | LIQUIDITES  |
|---------------------|--|--|---|---|
| <b>stars</b>        | En faire des «vache à lait».           | Garder Voir investir dans les parts de marché.                                 | Priorité aux moyens. Y consacrer toutes les techniques pour augmenter l'exploitation. | Consomment des liquidités venant d'autres produits.   |
| <b>vache à lait</b> | Les garder le plus longtemps possible. | Etre leader jusqu'à la fin et profiter de l'arrêt des autres.                  | Peu d'investissements. Améliorer les coûts.   | En dégagent pour les autres activités. Surtout pour maintenir ou consolider les produits vedettes |
| <b>dilemmes</b>     | En sortir vite.                        | Aller vers les produits «star», sinon vendre. Avec les excédents de liquidités | Aller si possible vers les produits «star». Consomment des moyens.                    | En absorbe ou en dégage (si vente).   |
| <b>poids morts</b>  | S'en débarrasser très vite.            | Désinvestir.   | Ne rien faire.  | En dégage par désinvestissement.  |

**Source** : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition. Dunod, p. 179.

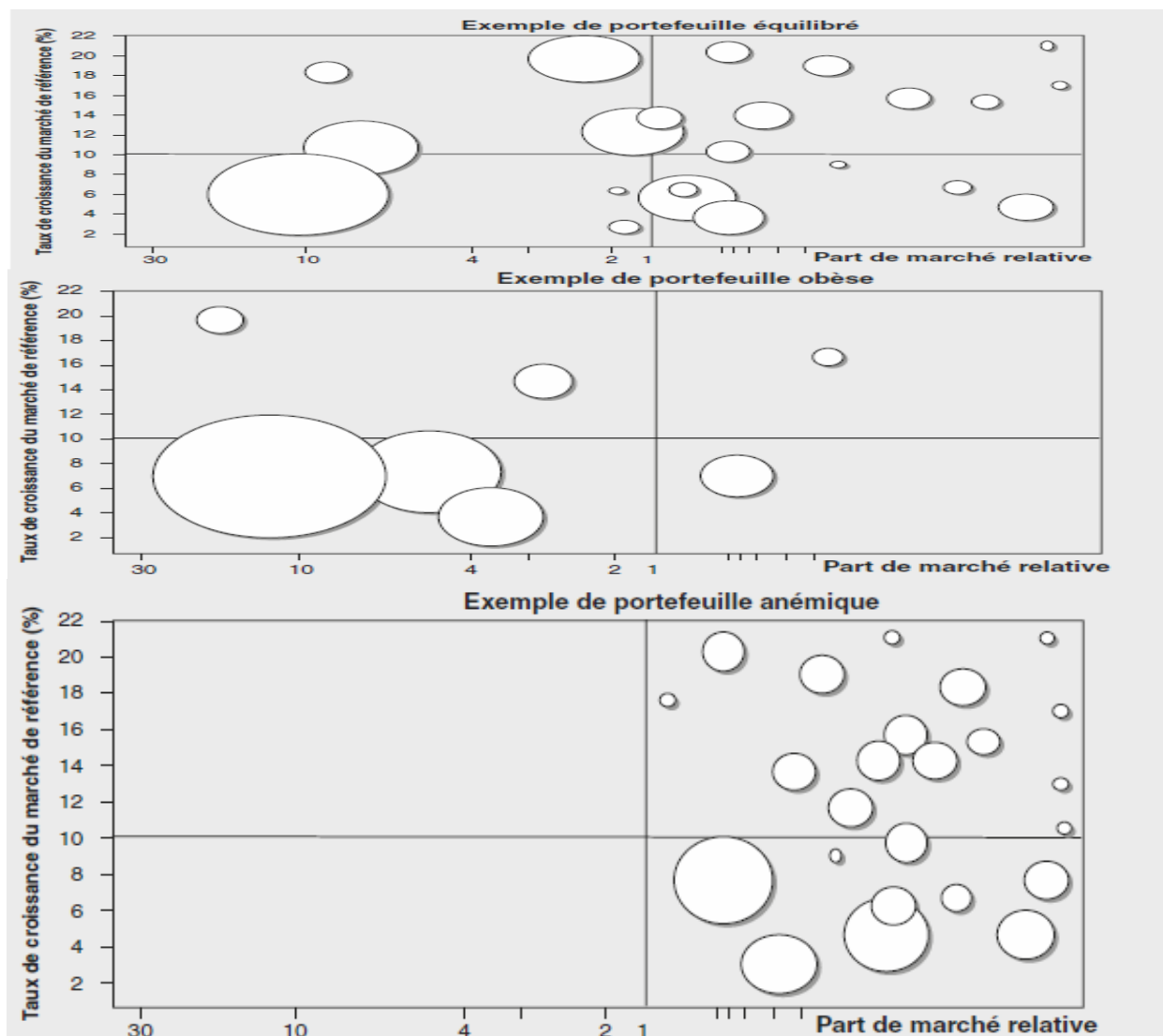
## 1.2. Logique financière et équilibre du portefeuille

L'intérêt principal de la matrice BCG est la gestion des liquidités :

- Les Vaches à lait financent les Vedettes et les Dilemmes.
- Les Vedettes génèrent une croissance qui, à maturité, devient une nouvelle Vache à lait.
- Les Poids morts doivent être éliminés pour ne pas consommer inutilement des ressources.

L'équilibre du portefeuille repose donc sur la présence simultanée d'activités rentables et d'activités d'avenir (Grant, 2019, p. 224). En effet, on peut aboutir à différentes situations qui peuvent distinguer un portefeuille équilibrés des portefeuilles déséquilibrés

**Figure 11 : comparaison entre portefeuille équilibrés et portefeuilles déséquilibrés**



Source : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition. Dunod, p. 245.

## 1.3. Cas d'entreprises

### a). Cas de Nestlé

Nestlé illustre bien l'utilisation du modèle BCG :

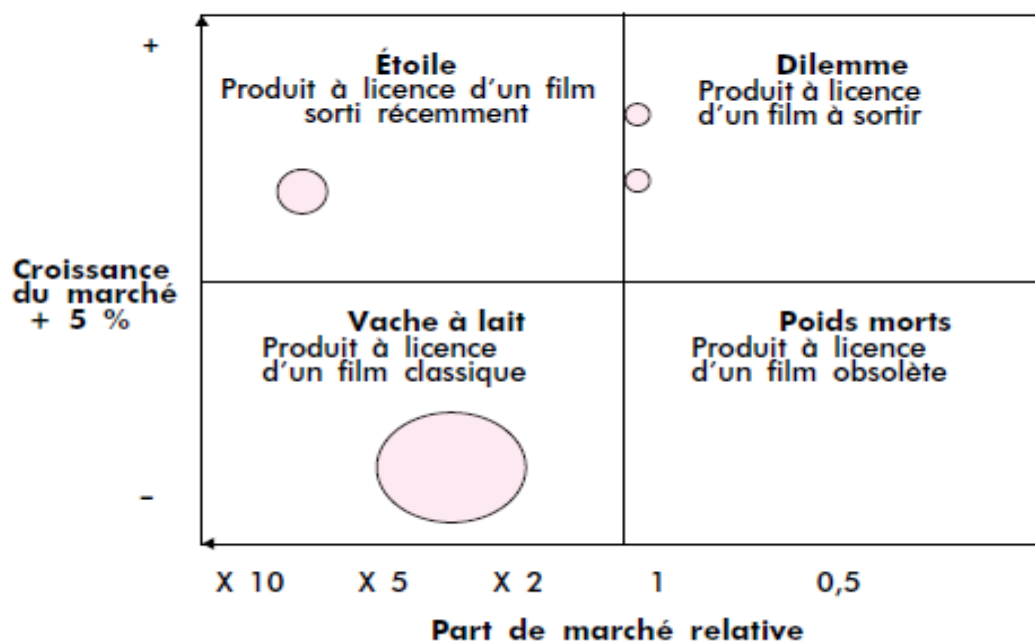
- **Vedettes:** Purina (marché en forte croissance de l'alimentation animale).
- **Vaches à lait:** Nescafé (part de marché dominante, marché stable).
- **Dilemmes:** Nestlé Health Science (nutrition médicale, marché en expansion mais part modeste).
- **Poids morts:** certaines marques locales d'eaux en Europe (croissance faible, rentabilité limitée).

Nestlé équilibre ainsi ses investissements et ses sources de liquidités.

### b). cas d'entreprise de peluches

Figure 12 : cas d'une entreprise de peluches

## Cas d'une Entreprise de peluches



Source : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.154

## 1.4. Limites du modèle BCG

Malgré son utilité, le modèle présente plusieurs limites :

- Réduction à deux critères seulement (croissance et part de marché).
- Vision statique : ne prend pas en compte la dynamique des marchés disruptifs (ex. digital, IA).

# Cours de marketing stratégique

---

- Risque de myopie stratégique : éliminer une activité peu rentable aujourd'hui mais porteuse d'innovations futures.
- Non prise en compte des synergies entre activités (ex. Apple Music soutient l'écosystème iPhone). (Lendrevie & Lévy, 2018, p. 318 ; Kotler & Keller, 2016, p. 88).

Enfin, la matrice BCG constitue un outil classique et pédagogique d'analyse stratégique.

Elle permet :

- d'identifier les activités génératrices de cash,
- de repérer les relais de croissance,
- de gérer un portefeuille équilibré entre maturité et innovation.

Mais elle doit être utilisée en complément d'autres modèles (McKinsey, ADL, PESTEL, analyse concurrentielle) pour offrir une vision plus fine et éviter les décisions trop simplistes.

## 2. Le modèle McKinsey,

La matrice McKinsey a été développée dans les années 1970 par le cabinet de conseil McKinsey & Company pour le compte de General Electric (GE), afin d'analyser ses multiples Domaines d'Activité Stratégiques (DAS) (Grant, 2019, p. 228). Contrairement à la BCG, qui repose sur 2 critères simples, la matrice McKinsey introduit une approche multifactorielle, plus nuancée et plus riche en informations. Son objectif est de :

- Identifier les activités fortes et prometteuses qui méritent d'être renforcées.
- Décider des allocations de ressources (investir, maintenir, désinvestir).
- Déterminer les axes de développement futur.

### 2.1. Les axes de la matrice McKinsey

#### 2.1.1. Attrait du marché (vertical)

Ce critère élargi par rapport au simple taux de croissance du marché utilisé dans la BCG.

Il intègre :

- Taille et croissance du marché,
- Rentabilité du secteur,
- Intensité concurrentielle,
- Facteurs réglementaires et technologiques.

#### 2.1.2. Atouts concurrentiels de l'entreprise (horizontal)

Ce critère est plus riche que la seule part de marché relative. Il inclut :

- Position de marque et image,

# Cours de marketing stratégique

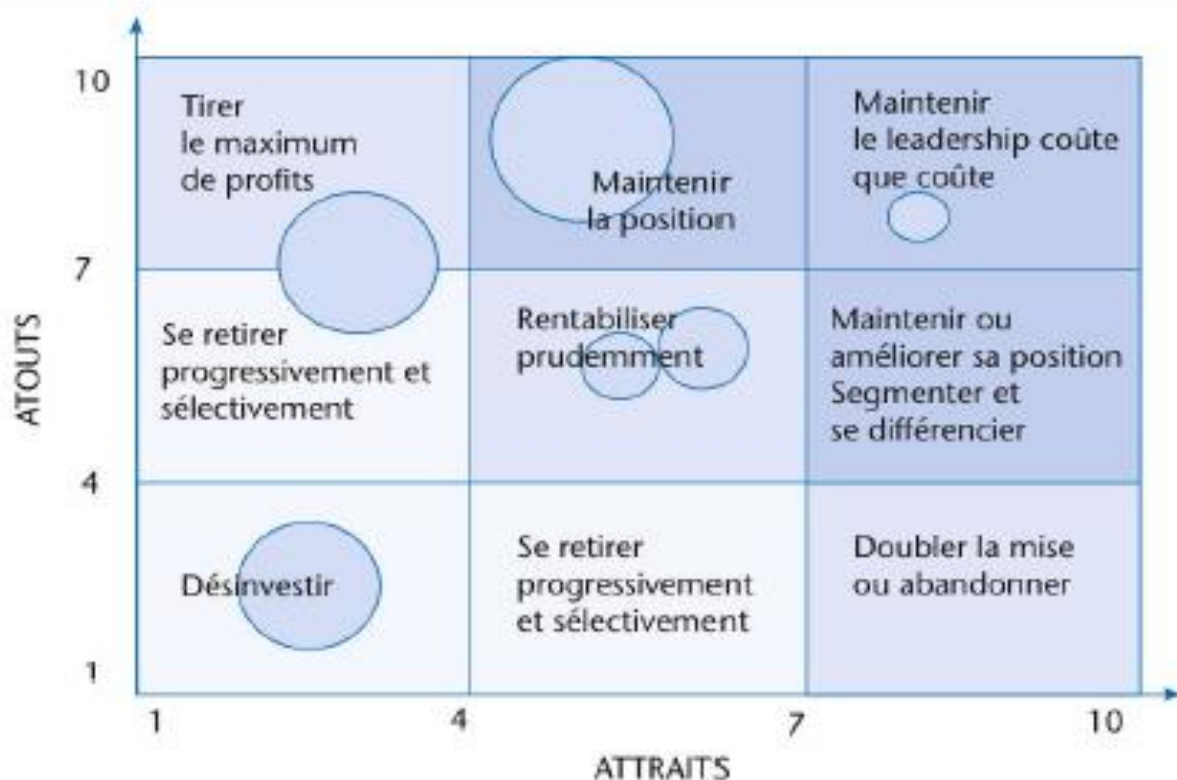
- Part de marché,
- Compétences clés,
- Ressources technologiques et financières,
- Capacité d'innovation.

(Kotler & Keller, 2016, p. 92 ; Lendrevie & Lévy, 2018, p. 320).

## 2.2. La matrice à neuf cases

La matrice McKinsey croise ces deux dimensions en une grille de 9 cases suivante :

Figure 13 : Matrice McKinsey



Source : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.118

- **Zone 1 (haut-gauche)** : Marché très attractif / Forte position → investir et développer.
- **Zone 2 (milieu)** : Marché attractif / Position moyenne → sélectionner, renforcer certains atouts.
- **Zone 3 (bas-droite)** : Marché peu attractif / Position faible → désinvestir ou liquider.

Les neuf cases permettent donc une graduation plus fine que la BCG (qui n'en a que quatre).

## 2.3. Les stratégies possibles selon la zone

### 2.3.1 Investir/Se développer

Activités très attractives où l'entreprise est forte. **Exemple** : Amazon Web Services (forte attractivité du cloud, forte position).

### 2.3.2. Sélectif/Maintenir

Activités moyennement attractives ou position concurrentielle intermédiaire. **Exemple** : Samsung dans les tablettes (marché en ralentissement, position correcte).

### 2.3.3. Désinvestir/Abandonner

Faible attractivité + faible position. **Exemple** : General Motors s'est retiré du marché européen (Opel) en 2017 faute d'atouts et de rentabilité.

## 2.4. Cas d'entreprises

### 2.4.1 cas d'Unilever

Unilever, qui gère plus de 400 marques, utilise la logique McKinsey :

- Zone Investir : produits durables comme « Love Beauty & Planet » (forte attractivité RSE, forte position sur la cosmétique durable).
- Zone Maintenir : Knorr et Lipton (forte notoriété, marchés matures).
- Zone Désinvestir: certaines marques locales peu rentables, revendues en Afrique et Asie.

### 2.4.2. cas de quelques produits

**Figure 14 : analyse de quelques activités à partir du modèle de McKinsey**

| Segments                               | Livres et e-books |      | CD musicaux |      | Billetterie |      | DVD        |      | Jeux vidéo |      | Tablettes et mobiles |      |
|--|-------------------|------|-------------|------|-------------|------|------------|------|------------|------|----------------------|------|
| Attraits des marchés                   |                   |      |             |      |             |      |            |      |            |      |                      |      |
|  | note              | pond | note        | pond | note        | pond | note       | pond | note       | pond | note                 | pond |
| Taille marché                          | 5                 | 3    | 4           | 3    | 5           | 2    | 2          | 3    | 5          | 3    | 7                    | 2    |
| Croissance                             | 6                 | 3    | 2           | 3    | 7           | 2    | 4          | 3    | 7          | 3    | 7                    | 2    |
| Concurrence                            | 2                 | 2    | 3           | 2    | 2           | 1    | 1          | 2    | 4          | 3    | 7                    | 1    |
| Accessibilité                          | 6                 | 2    | 4           | 2    | 6           | 1    | 4          | 2    | 7          | 3    | 8                    | 2    |
| <b>Synthèse attraits</b>               | <b>4,9</b>        |      | <b>3,2</b>  |      | <b>5,3</b>  |      | <b>2,8</b> |      | <b>5,8</b> |      | <b>7,3</b>           |      |
| Atouts de l'entreprise                 |                   |      |             |      |             |      |            |      |            |      |                      |      |
| Couverture distribution                | 10                | 3    | 6           | 3    | 5           | 3    | 2          | 3    | 5          | 3    | 7                    | 3    |
| Image de marque                        | 9                 | 2    | 7           | 2    | 4           | 2    | 2          | 2    | 6          | 2    | 10                   | 2    |
| Force commerciale                      | 7                 | 2    | 7           | 2    | 7           | 2    | 3          | 2    | 5          | 2    | 7                    | 2    |
| Rentabilité                            | 10                | 2    | 8           | 1    | 2           | 1    | 1          | 1    | 3          | 1    | 8                    | 1    |
| <b>Synthèse atouts</b>                 | <b>9,1</b>        |      | <b>6,8</b>  |      | <b>4,9</b>  |      | <b>2,1</b> |      | <b>5</b>   |      | <b>7,9</b>           |      |
| Taille des segments en valeur relative |                   |      |             |      |             |      |            |      |            |      |                      |      |
| <b>Total (en %)</b>                    | <b>28</b>         |      | <b>30</b>   |      | <b>6</b>    |      | <b>23</b>  |      | <b>10</b>  |      | <b>3</b>             |      |

**Source** : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.119

## 2.5. Limites du modèle

- Complexité : nécessite une collecte d'informations nombreuses et fiables.
- Risque de subjectivité dans la pondération des critères.
- Moins pédagogique que la BCG, mais plus opérationnel pour les multinationales.

(Grant, 2019, p. 229).

## 3. Le modèle d'Ansoff

La matrice a été introduite par Igor Ansoff en 1957 dans la Harvard Business Review, dans l'article « Strategies for Diversification » (Ansoff, 1957). Elle vise à guider les entreprises dans leurs choix stratégiques de croissance en croisant deux variables :

- **Produits** : existants ou nouveaux,
- **Marchés** : existants ou nouveaux.

**Tableau 12 : analyse du couple produit/marché**

| Couple produit / marché<br><i>Product /Market Matrix</i> |  |  |
|--|--|--|
| Produit<br><i>Product</i>                                | Actuel<br><i>Present</i>                             | Nouveau<br><i>New</i>                                  |
| Marché<br><i>Market</i>                                  |  |  |
| Actuel<br><i>Present</i>                                 | Pénétration de marché<br><i>Market penetration</i>   | Développement de produit<br><i>Product development</i> |
| Nouveau<br><i>New</i>                                    | Développement de marché<br><i>Market development</i> | Diversification<br><i>Diversification</i>              |

D'après Ansoff.

### 3.1. Les quatre stratégies de la matrice d'Ansoff

#### 3.1.1. Pénétration du marché (produits existants / marchés existants)

Consiste à accroître la consommation des clients actuels ou conquérir des clients concurrents à partir des principaux leviers suivants : promotions, publicité, baisse de prix, fidélisation.

# Cours de marketing stratégique

---

**Exemple :** Coca-Cola intensifie sa présence via des formats différents et des campagnes de communication pour accroître la consommation des sodas dans ses marchés historiques.

## 3.1.2. Extension de marché (produits existants / marchés nouveaux)

L'objectif consiste à chercher de nouveaux débouchés géographiques ou de nouvelles cibles clients. **Exemple :** IKEA s'est implanté dans de nombreux pays émergents (Chine, Inde) avec les mêmes produits adaptés aux marchés locaux.

## 3.1.3 Développement de produits (produits nouveaux / marchés existants)

Consiste à innover pour répondre aux besoins des clients actuels. **Exemple :** Apple a élargi son offre initiale (ordinateurs) en lançant l'iPhone, l'iPad et l'Apple Watch pour ses clients fidèles.

## 3.1.4. Diversification (produits nouveaux / marchés nouveaux)

L'objectif consiste à entrer dans des activités totalement nouvelles, pour répartir les risques et profiter d'opportunités attractives. **Exemple :** Virgin Group (Royaume-Uni) est passé de la musique (Virgin Records) au transport aérien (Virgin Atlantic) puis au spatial (Virgin Galactic).

L'Outil d'Ansoff simple et visuel pour orienter les choix stratégiques. Il permet d'anticiper les risques croissants. Quand le risque est faible on envisage la pénétration du marché et quand le risque est maximum on opte pour la diversification. Cependant, cette approche simplifiée ne prend pas en compte la concurrence, les capacités internes ou l'environnement macro-économique et la diversification n'est pas toujours synonyme de succès (ex. : échec de Quikster par Netflix en 2011).

## 4. Le modèle de cycle de vie du produit (CVP)

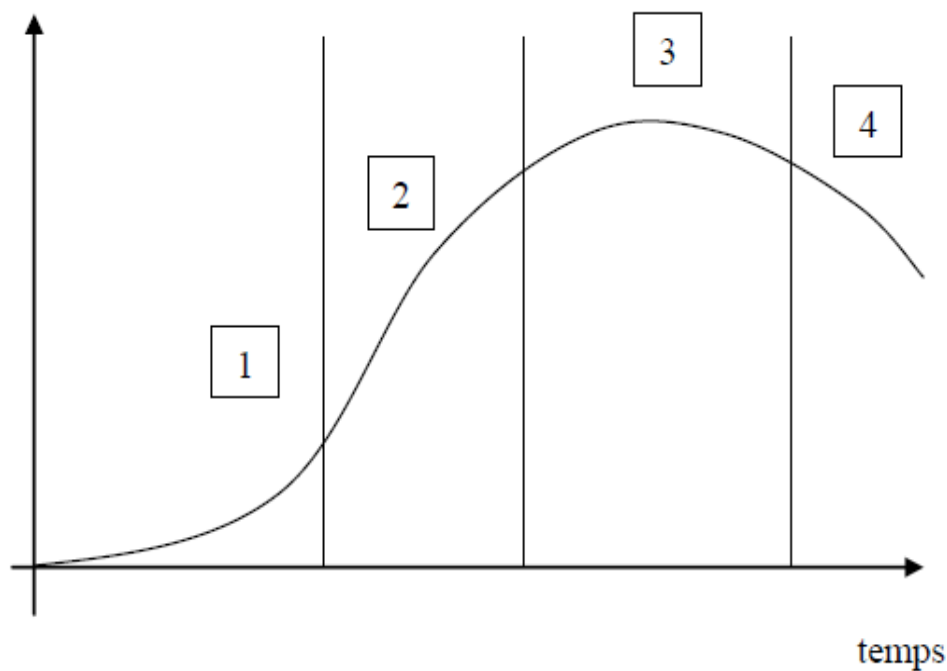
L'analyse stratégique du cycle de vie du produit (CVP) est un outil fondamental du management stratégique et du marketing. Il repose sur l'idée que tout produit, comme un organisme vivant, traverse plusieurs étapes successives allant de son introduction sur le marché à son retrait. Selon Kotler, « le cycle de vie du produit est l'un des concepts centraux du marketing moderne, car il permet de comprendre les évolutions de la demande, de la concurrence et des stratégies adaptées à chaque phase » (Kotler, p. 308).

Le CVP n'est pas seulement descriptif : il est aussi prescriptif, car il guide les managers dans les décisions stratégiques à prendre pour assurer la rentabilité et la pérennité des produits.

### 4.1 Les phases du cycle de vie du produit

Traditionnellement, le cycle de vie comporte quatre phases principales : introduction, croissance, maturité et déclin. Certaines variantes ajoutent une cinquième étape, la pré-lancement (ou phase de développement).

Volume des ventes



## 4.1.1. Phase d'introduction

- **Caractéristiques :** Faibles ventes, coûts élevés, absence de rentabilité immédiate. Les efforts portent sur la notoriété et l'acceptation du produit.
- **Stratégie :** Investissements massifs en communication et distribution.
- **Exemple :** Le lancement de la voiture électrique Tesla Model S en 2012, qui nécessitait des investissements colossaux et une pédagogie importante vis-à-vis des consommateurs (Grant, 2019, p. 254).

## 4.1.2. Phase de croissance

- **Caractéristiques :** Forte augmentation des ventes, économies d'échelle, amélioration de la rentabilité.
- **Stratégie :** Consolider la part de marché, différencier le produit, élargir la distribution.
- **Exemple :** L'essor des smartphones à partir de 2008 avec l'iPhone, qui a transformé le marché mondial (Kotler & Keller, p. 311).

## 4.1.3. Phase de maturité

- **Caractéristiques :** Stabilisation des ventes, intensification de la concurrence, baisse des marges.

- **Stratégie** : Défense des parts de marché, innovations incrémentales, segmentation accrue.
- **Exemple** : Le marché des ordinateurs portables, où la concurrence repose davantage sur le design, les performances et les prix (Porter, p. 97).

#### 4.1.4. Phase de déclin

- **Caractéristiques** : Diminution des ventes, apparition de substituts, obsolescence technologique.
- **Stratégie** : Désinvestissement, retrait, ou repositionnement.
- **Exemple** : Le marché des lecteurs DVD, remplacés par les plateformes de streaming (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 412).

## 4.2. Les apports stratégiques du modèle

### 4.2.1. Aide à la planification

Le CVP fournit un cadre permettant de prévoir les besoins financiers et marketing à chaque étape. Comme l'expliquent Lambin et Chumpitaz, « l'entreprise doit anticiper les transitions d'une phase à l'autre, car la réussite dépend de la capacité à adapter la stratégie avant que le marché n'évolue » (Lambin, J.-J. & Chumpitaz, p. 223).

### 4.2.2. Adaptation de la stratégie concurrentielle

Chaque phase appelle une stratégie concurrentielle différente. Porter insiste sur le fait que « l'avantage compétitif dépend de l'alignement entre la phase du cycle de vie et la stratégie de l'entreprise » (Porter, 1980, p. 165).

### 4.2.3. Gestion du portefeuille de produits

Le CVP est souvent utilisé conjointement avec la matrice BCG (Boston Consulting Group). Par exemple, un produit en croissance correspond souvent à une « star », tandis qu'un produit en déclin devient un « poids mort » (Henderson, 1970, p. 12).

## 4.3. Différents types de cycle de vie de produits

Le modèle classique à quatre phases (introduction – croissance – maturité – déclin) est souvent trop simplificateur. Dans la pratique, les produits connaissent des trajectoires variées :

- **Cycle long** : produits alimentaires de base (ex. : le pain, le lait) dont la demande reste stable sur des décennies.
- **Cycle court** : produits de mode ou high-tech (ex. : smartphones, tablettes) qui se renouvellent rapidement.

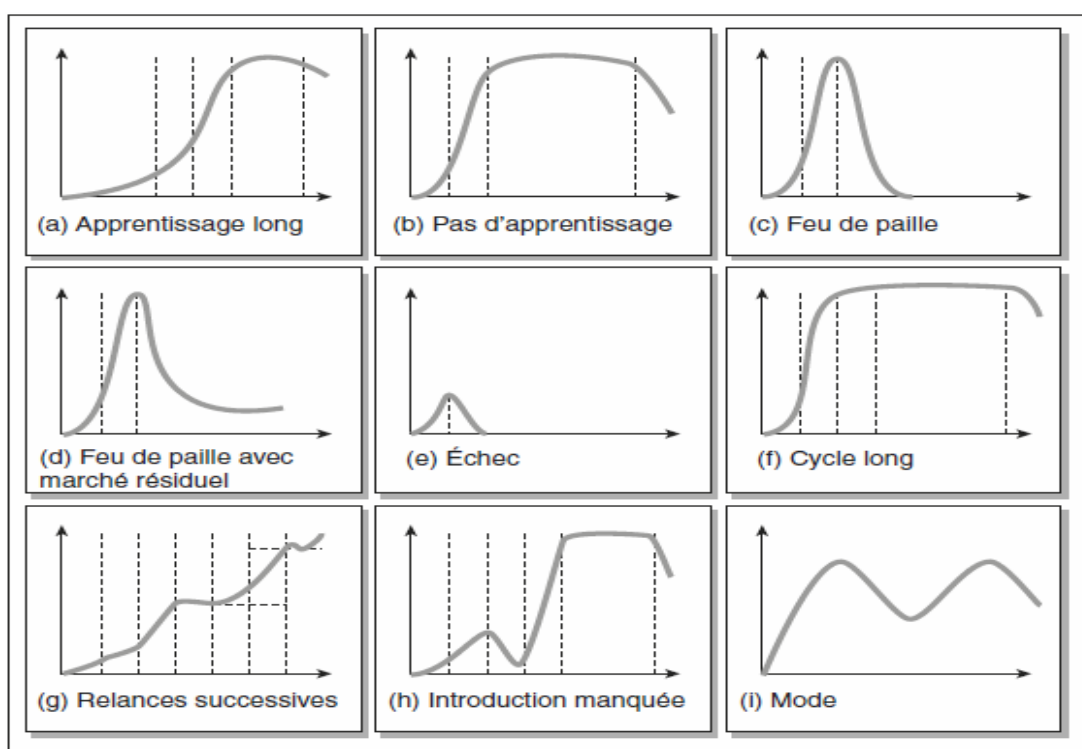
# Cours de marketing stratégique

- **Cycle saisonnier** : produits comme les jouets (forte demande en décembre), les glaces ou les vêtements d'été.
- **Cycle en « ressuscitation »** : certains produits connaissent un déclin suivi d'un retour en grâce à un repositionnement marketing (ex. : la mode du vinyle).

Selon Levitt, « les produits ne meurent pas nécessairement de vieillesse, mais de négligence stratégique » (Levitt, 1966, p. 54).

Ainsi, la diversité des CVP oblige les entreprises à éviter une lecture mécanique et à intégrer les spécificités sectorielles et culturelles (Kotler & Keller, 2016, p. 310).

**Figure 16 : cycles de vie de produits atypiques**



Source : Wasson, 1974.

## 4.4. Cycle de vie et financement

Le financement des produits dépend directement de leur stade dans le cycle de vie.

- **Introduction** : Besoin de financements importants pour couvrir les dépenses de R&D, de lancement et de communication. Le cash-flow est généralement négatif.
- **Croissance** : Les financements visent l'expansion de la capacité de production et l'élargissement des canaux de distribution. Les besoins en capitaux restent élevés, mais la rentabilité commence à apparaître.

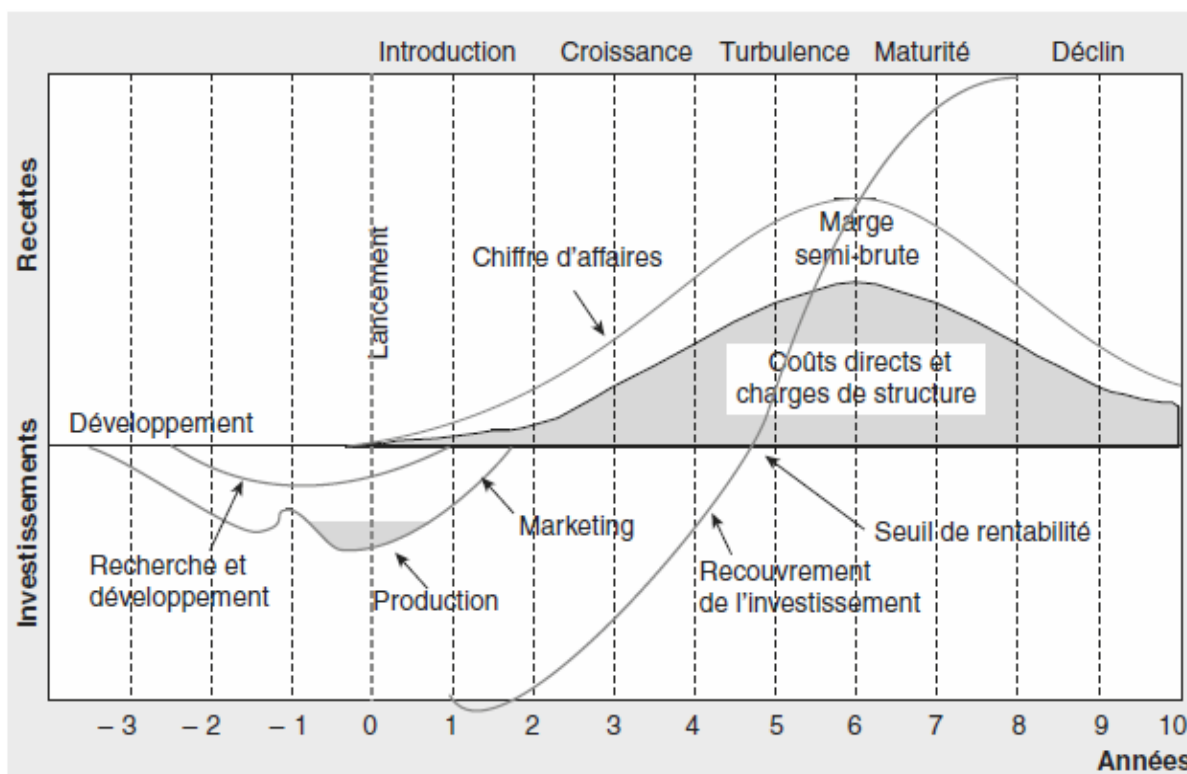
# Cours de marketing stratégique

- **Maturité** : Les flux financiers se stabilisent. C'est la phase la plus propice à générer des excédents financiers qui serviront à financer les nouveaux projets.
- **Déclin** : Réduction progressive des investissements. L'entreprise doit arbitrer entre désinvestir ou maintenir le produit à moindre coût pour en extraire les derniers profits.

Johnson et al. (2017, p. 419) soulignent que « la politique financière de l'entreprise doit être calée sur le cycle de vie de ses produits, faute de quoi elle risque d'avoir des tensions de trésorerie en croissance et des excédents sous-utilisés en maturité » (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 419).

C'est pourquoi la gestion du portefeuille de produits (via la matrice BCG) relie directement le cycle de vie aux choix financiers : les « stars » absorbent des capitaux, tandis que les « vaches à lait » en génèrent (Henderson, 1970, p. 14).

**Figure 17 : cycle de vie de produits et finance**



**Source** : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17<sup>e</sup> édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.228.

## 4.5. Cycle de vie et rentabilité

La rentabilité d'un produit suit généralement une courbe différente de celle du chiffre d'affaires :

- **Introduction** : pertes fréquentes à cause des coûts élevés.

## Cours de marketing stratégique

---

- **Croissance** : apparition progressive des bénéfices grâce aux économies d'échelle et à l'augmentation des volumes vendus.
- **Maturité** : niveau maximal de rentabilité, mais menacé par la guerre des prix et la saturation du marché.
- **Déclin** : réduction de la rentabilité, sauf si l'entreprise réussit à pratiquer une stratégie de niche ou de différenciation.

**Tableau 13 : cycle de vie de produit et rentabilité**

|                     | Lancement | Croissance    | Maturité | Déclin  |
|---------------------|-----------|---------------|----------|---------|
| Coût unitaire       | Fort      | Moyen         | Réduit   | Réduit  |
| Coûts marketing     | Élevés    | En diminution | Faibles  | Faibles |
| Profit              | Négatif   | Positif       | Élevé    | Réduit  |
| Taux de marge nette | Élevée    | Élevée        | Moyenne  | Faible  |
| Prix proposé        | Cher      | Moyen         | Moyen    | Faible  |

**Source** : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.229

Selon Lambin, « le cycle de vie du produit détermine une trajectoire de profitabilité qui conditionne les décisions stratégiques de prix, d'investissement et de retrait » (Lambin, J.-J., 2019, p. 227).

Un bon exemple est celui de l'industrie pharmaceutique :

- Lorsqu'un médicament est breveté, la phase de croissance et maturité génère une rentabilité élevée.
- Après l'expiration du brevet, l'entrée des génériques entraîne un déclin rapide des marges (Grant, 2019, p. 259).

La prise en compte de la diversité des cycles de vie, ainsi que l'analyse de leur impact sur le financement et la rentabilité, permettent aux entreprises d'adopter des stratégies différenciées et de mieux gérer leurs ressources financières et humaines. Cela confirme que le modèle du CVP est autant un outil de gestion financière qu'un outil de pilotage marketing.

## 4.6. Limites du modèle

Bien que largement utilisé, le CVP reste un outil simplificateur. Comme le rappellent Capron et Quairel-Lanoizelée, « tous les produits ne suivent pas nécessairement les mêmes étapes ni la même durée de cycle » (Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, p. 134). De plus, dans les industries numériques, certains produits connaissent des croissances fulgurantes suivies de déclin tout aussi rapides (ex. : réseaux sociaux comme MySpace).

## 4.7. Exemple synthétique

On peut illustrer le CVP par l'exemple du marché des **téléphones portables** :

- **Introduction (années 1980-1990)** : Téléphones coûteux, marché de niche.
- **Croissance (1995-2008)** : Explosion des ventes avec Nokia, Motorola.
- **Maturité (2008-2015)** : Domination des smartphones Apple et Samsung.
- **Déclin (après 2015 pour les téléphones classiques)** : Substitution par smartphones multifonctions.

Enfin, le modèle d'analyse stratégique du cycle de vie du produit reste un outil incontournable pour comprendre la dynamique des marchés et adapter les stratégies d'entreprise. Cependant, il doit être utilisé avec prudence et complété par d'autres approches comme la matrice BCG ou l'analyse des forces concurrentielles de Porter.

## 5. Le modèle Arthur D. Little (ADL)

Le modèle **Arthur D. Little (ADL)** est un outil d'analyse stratégique élaboré par le cabinet de conseil éponyme dans les années 1970. Il combine deux dimensions fondamentales :

- Le **cycle de vie de l'activité**, qui décrit les étapes de développement d'un secteur ou d'un produit.
- La **position concurrentielle de l'entreprise** dans ce secteur.

Selon Johnson et al., « le modèle ADL vise à fournir une vision intégrée de la compétitivité d'une entreprise en reliant sa position concurrentielle à la dynamique de son environnement sectoriel » (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 402).

## 5.1. Les dimensions du modèle ADL

### 5.1.1. Le cycle de vie de l'activité

Le modèle distingue quatre phases principales :

- **Démarrage** : activité émergente, forte incertitude, besoins élevés en financement.
- **Croissance** : expansion rapide du marché, profits en augmentation.
- **Maturité** : ralentissement de la croissance, intensification de la concurrence.
- **Déclin** : baisse de la demande, consolidation du secteur.

Ces phases sont proches du cycle de vie du produit, mais appliquées à l'échelle d'un secteur ou d'une activité (Kotler& Keller, 2016, p. 309).

### 5.1.2. La position concurrentielle

L'ADL évalue la force concurrentielle d'une entreprise à travers plusieurs critères : part de marché, capacité technologique, image de marque, accès aux ressources, etc. Elle se décline en cinq positions : Dominante ; Forte ; Favorable ; Défendable ; Marginale.

Comme le note Hax, « la contribution essentielle du modèle ADL est d'aller au-delà de la seule part de marché pour définir la compétitivité, en intégrant des critères qualitatifs » (Hax&Majluf, 1984, p. 133).

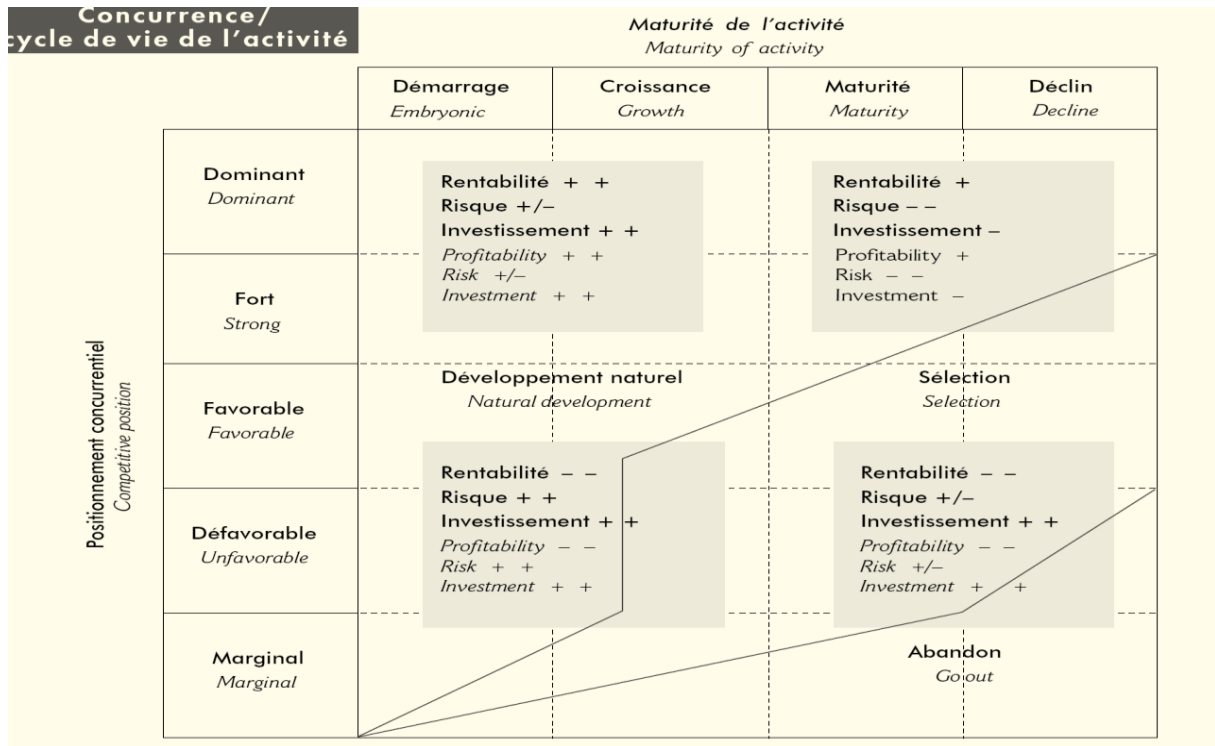
## 5.2. La matrice ADL

En croisant les deux dimensions (cycle de vie × position concurrentielle), le modèle produit une matrice stratégique qui propose des recommandations de gestion pour chaque combinaison.

Exemple de recommandations :

- **Activité en croissance + position forte** → Investir massivement pour consolider la domination.
- **Activité en maturité + position défendable** → Stratégie sélective, rechercher la différenciation.
- **Activité en déclin + position marginale** → Retrait ou désinvestissement.

**Figure 18 : la matrice d'ADL**



**Source :** Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.120

Selon Hofer et Schendel, « la matrice ADL constitue un instrument utile de gestion du portefeuille d'activités car elle relie la dynamique sectorielle aux capacités internes de l'entreprise » (Hofer, C. & Schendel, D., 1978, p. 231).

## 5.3. Exemples d'application

### 5.3.1. Exemple dans l'industrie automobile

- **Tesla (2012-2020)** : activité en phase de croissance (véhicules électriques) et position concurrentielle forte → recommandation : investir pour consolider la domination.
- **Renault sur les véhicules thermiques (2020-2025)** : activité en phase de maturité-déclin, position défendable → stratégie : rationalisation et diversification vers l'électrique.

### 5.3.2. Exemple dans l'industrie technologique

- **Nokia (années 2000)** : activité en croissance, position dominante dans les téléphones mobiles. Mais incapacité à gérer la transition vers les smartphones → perte de position.
- **Netflix (2010-2020)** : activité en croissance (streaming), position dominante → stratégie d'investissement massif en contenu original.

### 5.3.3. Exemple dans les biens de consommation

- **Coca-Cola** : activité en maturité, position dominante. Stratégie : défendre la part de marché par diversification (Coca-Cola Zero, produits énergétiques) et par une politique marketing intensive (Kotler, 2018, p. 451).

### 5.4. Limites du modèle ADL

Malgré son intérêt pédagogique, le modèle ADL présente des limites :

- Il repose sur une analyse statique et ne prend pas en compte les évolutions rapides de certains secteurs (ex. : numérique).
- La mesure de la position concurrentielle est subjective (dépend des critères retenus).
- Il est moins utilisé aujourd'hui que d'autres outils comme la matrice BCG ou l'analyse des cinq forces de Porter.

Comme le rappelle Grant, « le modèle ADL a surtout une valeur illustrative et pédagogique ; son utilité pratique est réduite dans les environnements instables » (Grant, 2019, p. 276).

Le modèle ADL constitue un outil d'analyse stratégique intéressant pour relier la position concurrentielle d'une entreprise à la dynamique de son secteur. Il est particulièrement utile dans la gestion de portefeuilles d'activités diversifiées, mais doit être complété par des analyses plus fines dans les secteurs très instables.

## CONCLUSION

Les modèles d'analyse stratégique tels que la matrice BCG, la matrice ADL, la matrice McKinsey/GE ou encore la matrice d'Ansoff constituent des outils essentiels pour le management stratégique et le marketing. Leur apport majeur réside dans leur capacité à simplifier la complexité de l'environnement concurrentiel et à fournir des grilles de lecture permettant d'orienter les décisions à long terme. En positionnant les activités de l'entreprise selon des critères clés – part de marché, attractivité, intensité concurrentielle, cycle de vie ou potentiel de croissance – ces modèles aident à dégager des priorités et à optimiser l'allocation des ressources.

Dans une perspective de marketing stratégique, ces instruments guident directement la réflexion sur les stratégies génériques et sur les orientations globales : investir, maintenir, se retirer, développer de nouveaux produits ou pénétrer de nouveaux marchés. Par exemple, la matrice BCG éclaire les arbitrages entre activités « vedettes », « dilemmes », « vaches à lait » et « poids morts » ; la matrice ADL insiste sur la dynamique du cycle de vie et la position concurrentielle ; la matrice d'Ansoff met en évidence les choix de croissance entre pénétration de marché, développement de marché, développement de produit et diversification.

Ces modèles ne doivent toutefois pas être considérés comme des recettes automatiques. Leur véritable utilité réside dans la capacité du manager à les utiliser comme des outils d'aide à la décision, en les adaptant au contexte particulier de l'entreprise, à ses ressources et à son environnement. Ils offrent un cadre structuré pour penser la stratégie, mais c'est l'interprétation et la combinaison des résultats qui donnent toute leur valeur.

Enfin, ces approches constituent une étape charnière entre le diagnostic stratégique et la mise en œuvre opérationnelle. Elles permettent de traduire la vision de long terme en orientations concrètes, qui seront déclinées ensuite dans le marketing-mix (produit, prix, distribution, communication). En ce sens, les modèles d'analyse stratégique s'inscrivent dans une logique de continuité : ils relient l'évaluation du portefeuille d'activités et des opportunités de croissance aux actions marketing qui visent à renforcer la position concurrentielle et à créer de la valeur durable pour l'entreprise et ses parties prenantes.

## CHAPITRE VI STRATEGIE MARKETING

### INTRODUCTION

La stratégie marketing occupe une place centrale dans le développement et la compétitivité des entreprises modernes. Elle ne se limite pas à la simple mise en marché d'un produit ou service ; elle vise à construire une relation durable entre l'offre de l'entreprise et les attentes des consommateurs. Dans un contexte marqué par l'hyper-concurrence, la mondialisation et la diversité croissante des besoins, les organisations doivent concevoir des approches plus fines pour mieux comprendre, atteindre et fidéliser leurs clients. C'est dans ce cadre que le triptyque segmentation – ciblage – positionnement (SCP) s'impose comme le cœur de toute stratégie marketing.

La segmentation consiste à diviser le marché global en groupes homogènes de consommateurs partageant des caractéristiques ou des comportements similaires (âge, revenu, style de vie, motivations, etc.). Cette étape permet de dépasser une approche de masse pour identifier des segments pertinents où l'entreprise peut être compétitive. Le ciblage, ensuite, correspond au choix stratégique d'un ou plusieurs segments sur lesquels concentrer les efforts marketing. Il implique une allocation rationnelle des ressources et une hiérarchisation des priorités. Enfin, le positionnement vise à construire dans l'esprit du consommateur une image claire, distinctive et valorisante de l'offre par rapport à la concurrence. Ce positionnement se traduit par des choix concrets de communication, de prix, de distribution et de design produit.

Le modèle SCP, popularisé notamment par Philip Kotler dès les années 1960, reste au cœur du marketing stratégique contemporain, car il permet de répondre à trois questions fondamentales : à qui s'adresse-t-on ?, comment les atteindre ? et quelle image veut-on projeter ? Il a été appliqué avec succès dans de nombreux secteurs : l'automobile (Toyota ciblant différents segments avec Lexus, Corolla, Yaris), les boissons (Coca-Cola différenciant Coca-Cola Zero, Diet Coke et Coca-Cola Classique) ou encore les technologies numériques (Apple positionnant ses produits comme premium et innovants).

Cependant, si le modèle SCP constitue un cadre structurant, il présente également certaines limites dans un environnement marqué par la montée du marketing digital, la personnalisation de masse et l'émergence de nouvelles sensibilités (écologiques, éthiques, sociales). Les entreprises doivent ainsi adapter ces outils aux réalités contemporaines, en intégrant par exemple le big data, l'intelligence artificielle et les enjeux de responsabilité sociale.

Ce chapitre se propose donc d'analyser en profondeur le processus de segmentation, ciblage et positionnement, en présentant ses fondements théoriques, ses principales méthodes, des exemples pratiques et les critiques qu'il suscite, afin d'offrir une compréhension complète de ce pilier de la stratégie marketing.

## 1. La segmentation stratégique

### 1.1. Définition et importance

La segmentation stratégique consiste à découper l'activité de l'entreprise en domaines d'activité stratégique (DAS), c'est-à-dire en ensembles homogènes auxquels on peut appliquer une stratégie spécifique.

Selon Abell et Hammond, « la segmentation stratégique est une étape essentielle car elle permet d'identifier les différents champs de concurrence où l'entreprise doit définir ses priorités et allouer ses ressources » (Abell & Hammond, 1979, p. 67).

### 1.2. Pourquoi segmenter ?

- Adapter la stratégie à des environnements différents.
- Identifier les sources de croissance et de rentabilité.
- Clarifier la répartition des ressources (financières, humaines, technologiques).
- Faciliter le pilotage d'un portefeuille diversifié d'activités.

Porter précise que « la stratégie ne peut pas s'élaborer au niveau global de l'entreprise sans passer par l'identification de segments stratégiques homogènes » (Porter, 1980, p. 45).

### 1.3. Approches de la segmentation stratégique

Il existe plusieurs approches possibles :

#### 1.3.1 L'approche produit-marché

Elle consiste à segmenter selon les couples produits/marchés. Chaque DAS est défini par un produit spécifique répondant à un besoin particulier sur un marché donné (Kotler & Keller, 2016, p. 312). **Exemple** : Dans l'automobile, distinguer le marché des citadines, des SUV et des voitures électriques.

#### 1.3.2. L'approche par technologies

Chaque DAS correspond à une technologie particulière, car elle conditionne les compétences, les investissements et les avantages concurrentiels (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 188). **Exemple** : Dans l'industrie pharmaceutique, différencier les médicaments chimiques, la biotechnologie et les vaccins à ARN.

### 1.3.3. L'approche par besoins ou fonctions

Segmentation selon les besoins fondamentaux que le produit satisfait. **Exemple** : Dans le secteur de l'énergie, distinguer l'électricité pour usage domestique, industriel, et pour la mobilité électrique.

### 1.3.4. L'approche géographique ou sectorielle

Certains auteurs insistent sur la nécessité d'intégrer la dimension géographique (marchés locaux, nationaux, mondiaux) comme critère de segmentation (Grant, 2019, p. 284).

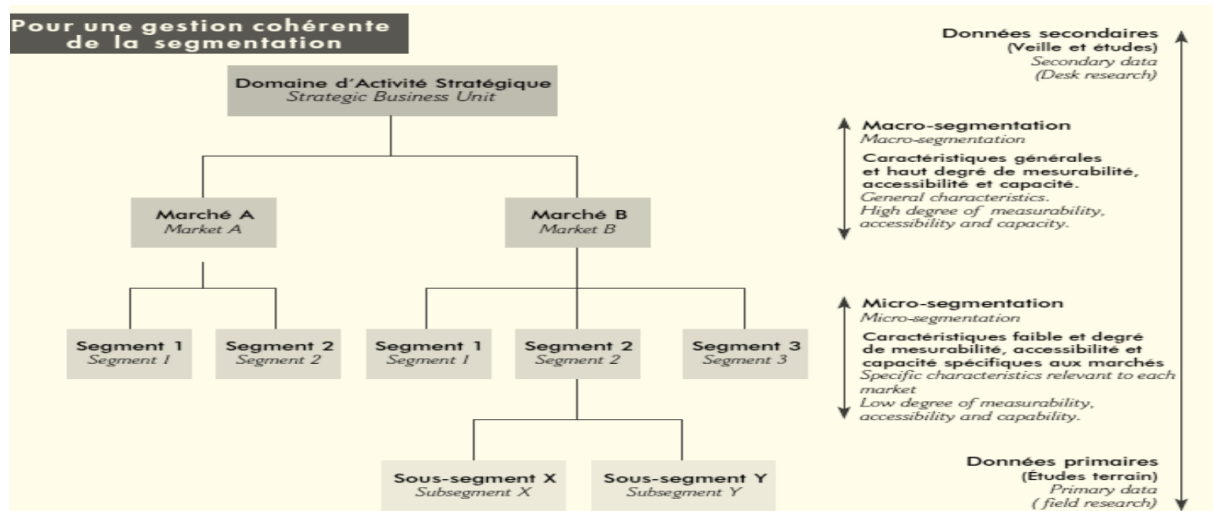
## 1.4. Démarche de segmentation stratégique

La démarche se déroule en plusieurs étapes :

- a) **Analyse de l'activité globale** : comprendre l'ensemble des produits, technologies, marchés.
- b) **Identification des critères de segmentation** : besoins, technologies, clients, zones géographiques.
- c) **Découpage en segments homogènes (DAS)** : chaque DAS doit être indépendant stratégiquement.
- d) **Évaluation de l'attractivité des segments** : taille, croissance, rentabilité, intensité concurrentielle.
- e) **Évaluation de la position de l'entreprise** dans chaque segment.
- f) **Choix de la stratégie adaptée** : investir, maintenir, désinvestir.

Comme l'expliquent Hofer & Schendel, « la segmentation stratégique n'est pas un découpage arbitraire, mais un processus analytique visant à isoler des domaines homogènes de facteurs clés de succès » (Hofer & Schendel, 1978, p. 214).

Figure 19 : la gestion cohérente de la segmentation



Source : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.64

## 1.5. Types de segmentation stratégique

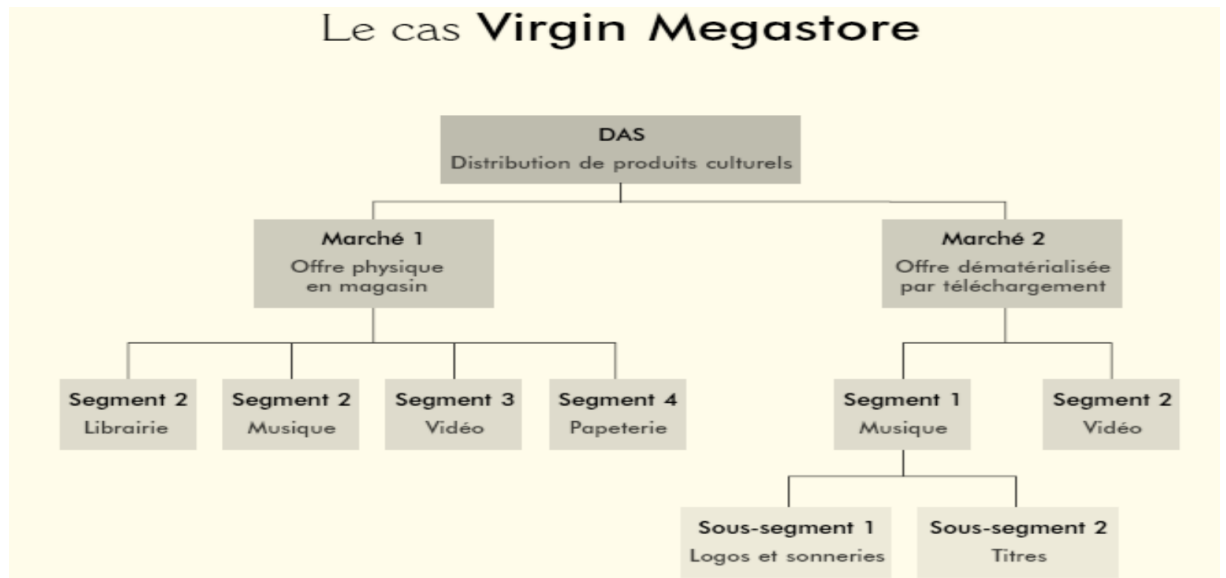
On distingue plusieurs types selon les critères retenus :

- **Segmentation par produits** : découpage basé sur les gammes (ex. : Apple → iPhone, iPad, MacBook).
- **Segmentation par marchés/clients** : ex. : Air France distingue les voyageurs d'affaires et les touristes.
- **Segmentation par technologies** : ex. : Toyota → moteurs thermiques, hybrides, électriques.
- **Segmentation géographique** : ex. : Unilever adapte ses activités selon l'Europe, l'Asie, l'Afrique.
- **Segmentation multi-critères** : combinaison de plusieurs critères (souvent la plus réaliste).

## 1.6. Exemples concrets

- **Nestlé** : segmentations par marchés (Europe, Asie, Afrique) et par produits (nutrition infantile, café, eau, confiserie). Chaque DAS a une stratégie spécifique.
- **Samsung** : segmentation par technologies (smartphones, semi-conducteurs, électroménager).
- **TotalEnergies** : segmentation par besoins énergétiques (carburants, électricité, énergies renouvelables).
- **Cas Virgin Megastore**

**Figure 20 : le cas de Virgin Megastore**

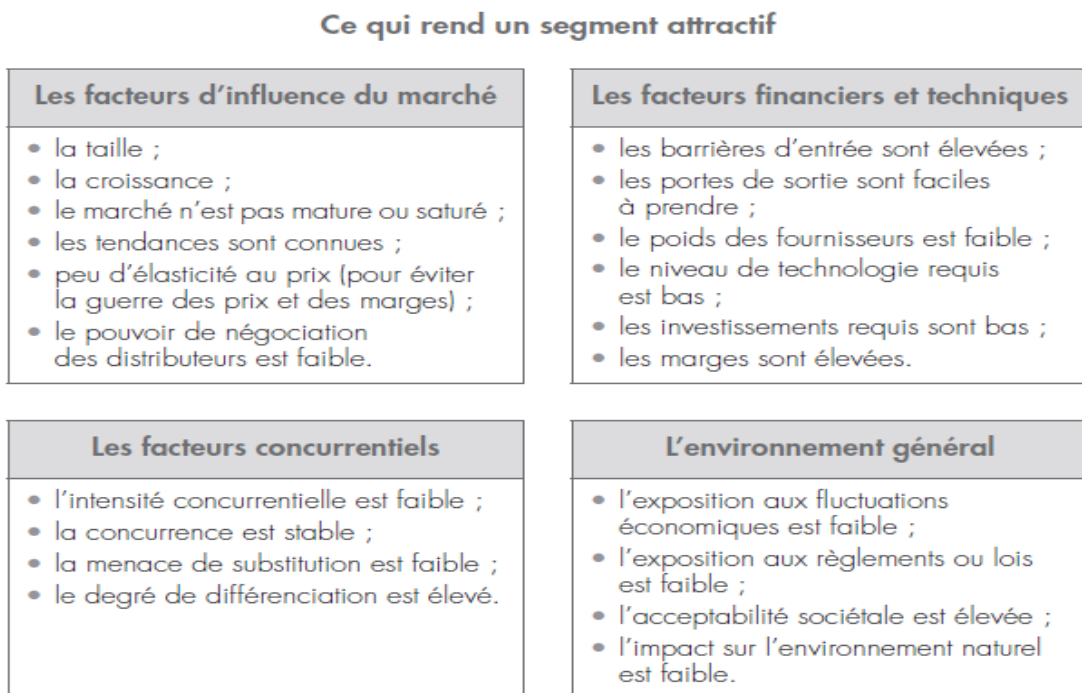


**Source :** Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.67

## 1.7. Ce qui rend une segmentation efficace :

Pour une segmentation efficace, il y a lieu de rendre en considération les éléments de la figure suivante :

**Figure 21 : ce qui rend un segment attractif**



**Source :** Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17<sup>e</sup> édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod.

## 1.8. Limites de la segmentation stratégique

- Difficulté à choisir les bons critères de découpage.
- Risque de multiplier les DAS et complexifier la gestion.
- Dynamique sectorielle : un DAS peut perdre sa pertinence avec l'évolution technologique ou la convergence des marchés (ex. : télécoms + informatique → smartphones).

Capron et Quairel-Lanoizelée notent que « le découpage en DAS, bien que nécessaire, doit rester flexible pour intégrer les transformations rapides des marchés » (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015, p. 142).

La segmentation stratégique est un outil incontournable pour clarifier la stratégie d'une entreprise diversifiée. En permettant d'identifier les domaines d'activité stratégique (DAS), elle oriente les décisions d'allocation des ressources et les choix concurrentiels. Toutefois, elle doit être utilisée avec discernement et actualisée en fonction des évolutions du marché.

## 2. Le ciblage

Le ciblage est une étape clé du processus de segmentation–ciblage–positionnement (SCP) développé par Philip Kotler dans les années 1970. Après avoir segmenté un marché, l'entreprise doit choisir les segments qu'elle souhaite servir, en fonction de ses ressources, de ses compétences et de ses objectifs stratégiques (Kotler & Keller, 2016, p. 289).

Ainsi, le ciblage consiste à sélectionner un ou plusieurs segments jugés les plus attractifs et les plus compatibles avec les atouts de l'entreprise. **Exemple** : Apple choisit de cibler le segment premium du marché des smartphones, alors que Xiaomi privilégie un ciblage orienté « rapport qualité-prix » sur les marchés émergents.

### 2.1. Les objectifs du ciblage

#### 2.1.1. Optimiser l'allocation des ressources

Les ressources étant limitées, l'entreprise doit les investir là où elles sont le plus rentables.

#### 2.1.2. Accroître la performance commerciale

En se concentrant sur des segments spécifiques, l'entreprise peut adapter son offre et maximiser sa valeur perçue.

#### 2.1.3. Réduire les risques

Un mauvais choix de segment peut conduire à un échec commercial (ex. Nokia, qui n'a pas su cibler le marché des smartphones connectés à temps).

## 2.1.4. Obtenir un avantage compétitif

Le ciblage permet de se différencier et de développer une stratégie durable (Porter, 1980, p. 146).

## 2.2. Les critères de choix d'un segment

### 2.2.1. Critères quantitatifs

- Taille et croissance du segment
- Rentabilité attendue
- Pouvoir d'achat des clients

### 2.2.2. Critères qualitatifs

- Accessibilité (peut-on atteindre ce segment ?)
- Homogénéité des besoins
- Compatibilité avec l'image de marque

### 2.2.3. Critères stratégiques

- Position concurrentielle de l'entreprise
- Synergies possibles avec les autres segments
- Cohérence avec la mission de l'entreprise

**Exemple** : Tesla cible en priorité les clients soucieux de l'environnement et disposant d'un revenu élevé, car ce segment correspond à la fois à sa technologie et à son image de marque.

## 2.3. Les stratégies de ciblage

### 2.3.1. Stratégie indifférenciée

Une seule offre pour l'ensemble du marché (ex. Coca-Cola dans ses débuts).

### 2.3.2. Stratégie différenciée

Des offres adaptées à chaque segment (ex. Renault : Dacia pour le bas de gamme, Renault pour le milieu, Alpine pour le haut de gamme).

### 2.3.3. Stratégie concentrée (niche)

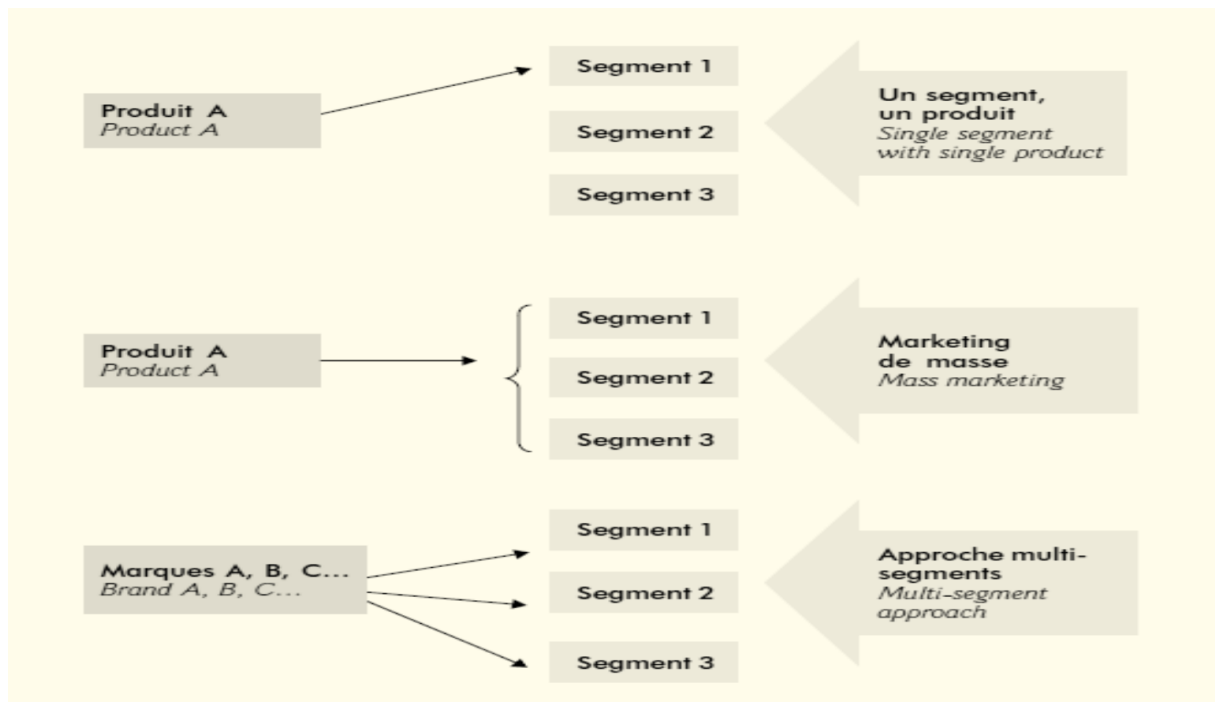
L'entreprise se concentre sur un seul segment (ex. Rolex → montres de luxe).

## 2.3.4. Stratégie personnalisée (one-to-one)

Chaque client est un segment en soi (ex. Amazon avec ses recommandations personnalisées).

(Kotler & Keller, 2016, p. 293)

Figure 22 : synthèse des différentes stratégies de segmentation



Source : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.74

## 2.4. Les modèles d'aide au ciblage

### 2.4.1. Le modèle IAC (Importance – Attractivité – Compétitivité)

Ce modèle évalue les segments selon trois dimensions :

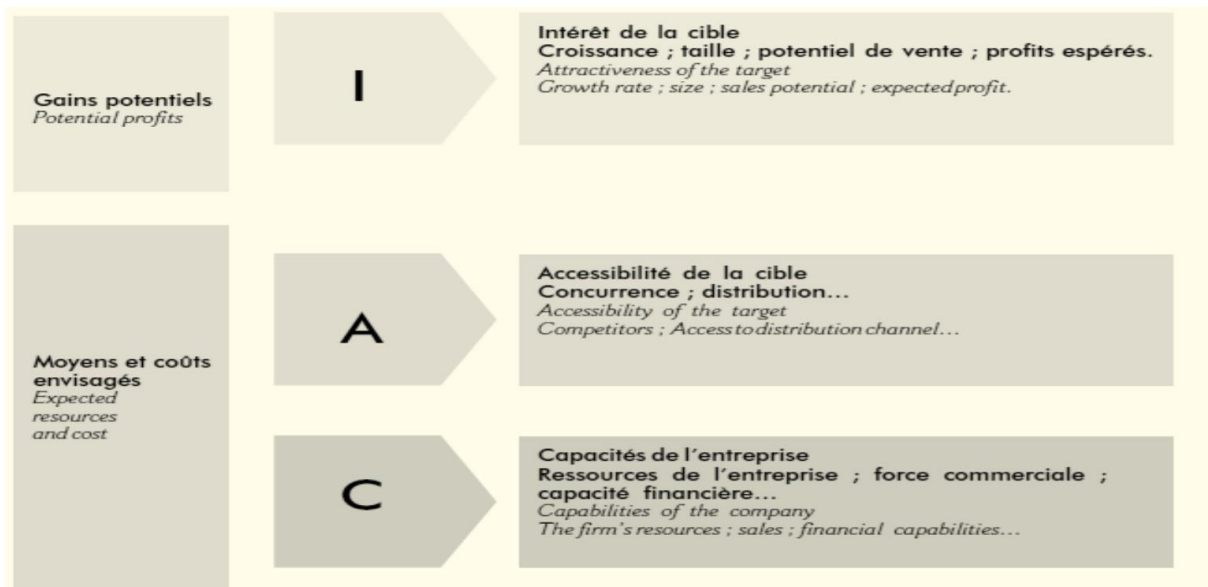
- **Importance** du segment pour l'entreprise (taille, potentiel stratégique, cohérence avec la mission).
- **Attractivité** du segment (croissance, rentabilité, concurrence).
- **Compétitivité** de l'entreprise sur ce segment (part de marché, image, avantage technologique).

La combinaison de ces critères permet de classer les segments en quatre catégories :

- Prioritaires (forte importance, forte attractivité, forte compétitivité).
- Développement futur (forte importance mais compétitivité à renforcer).

- Opportunités secondaires (rentables mais non prioritaires).
- Segments à abandonner (faible attractivité et faible compétitivité).

**Figure 23 : le modèle IAC**



**Exemple :** Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.79

- Pour Danone : le segment « produits laitiers santé » est prioritaire (forte importance stratégique + compétitivité technologique).
- Le segment « eau embouteillée » reste important mais soumis à une forte concurrence (attractivité élevée mais compétitivité moyenne). (Rainelli-Weiss, 2014, p. 201)

## 2.4.2. La matrice Attractivité/Compétitivité (McKinsey-GE)

- **Évalue les segments en croisant :**
  - ✓ Attractivité du marché (croissance, taille, rentabilité).
  - ✓ Position concurrentielle de l'entreprise (forces/faiblesses).
- **Résultat :** matrice 3×3 permettant de décider d'investir, maintenir ou se retirer.

**Exemple :** L'Oréal investit dans le segment « cosmétiques premium » (forte attractivité, forte compétitivité), mais se retire de certains segments de soins capillaires saturés. (Hax&Majluf, 1984, p. 176)

## 2.4.3. Le modèle SWOT appliqué au ciblage

Forces/faiblesses (internes) et opportunités/menaces (externes) servent de base pour sélectionner les segments les plus cohérents. **Exemple :** Starbucks a exploité son atout « image de marque premium » (Force) pour cibler les jeunes urbains en Asie (Opportunité).

## 2.4.4. Le modèle BCG appliqué au ciblage

Même si la BCG est davantage un outil de portefeuille, elle peut aider au ciblage :

- Vedettes → segments prioritaires.
- Dilemmes → segments à surveiller.
- Vaches à lait → segments à exploiter mais peu développer.
- Poids morts → segments à abandonner.

**Exemple** : Samsung considère les smartphones haut de gamme comme une « vedette », tandis que certains segments d'électroménager classique sont vus comme « vaches à lait ».

(Bruel, 2018, p. 211)

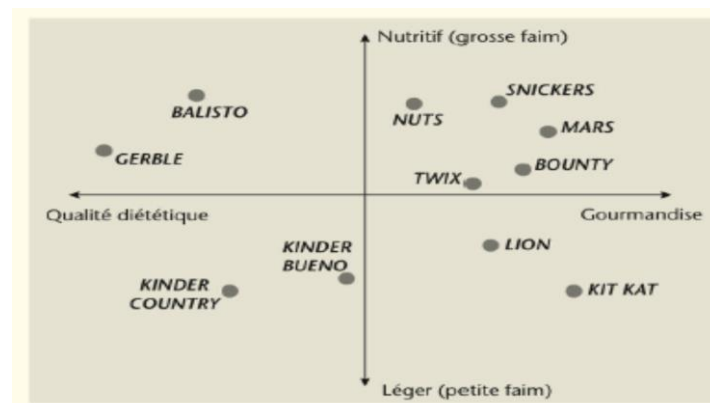
## 2.5. Exemple intégré : Marché automobile électrique

- **Segments identifiés** : citadines électriques, berlines haut de gamme, utilitaires électriques, voitures autonomes.
- **Analyse IAC** :
  - ✓ Citadines électriques : attractives (forte croissance), mais compétitivité moyenne (forte concurrence chinoise).
  - ✓ Berlines haut de gamme : forte importance pour l'image de marque → Tesla les cible.
  - ✓ Utilitaires électriques : attractifs pour les flottes d'entreprises → Renault investit.
  - ✓ Voitures autonomes : importance stratégique future mais attractivité faible à court terme.

Résultat → stratégies différenciées selon chaque segment.

## Cas de barres chocolatées

**Figure 24 : modèle ciblage sur le marché des barres chocolatées**



**Source** : Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). La boîte à outils du marketing (4<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.81

## 2.6. Limites et critiques du ciblage

- **Rigidité des modèles** : les marchés évoluent vite (digitalisation, disruption).
- **Risques d'exclusion** : ignorer certains segments émergents peut coûter cher (ex. Kodak et le numérique).
- **Complexité** : nécessité de données fiables pour évaluer attractivité et compétitivité.

Le ciblage est une étape déterminante de la stratégie marketing et stratégique. Il permet d'allouer efficacement les ressources, de renforcer la compétitivité et d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Les modèles comme l'IAC, la matrice McKinsey ou la BCG offrent des outils d'aide à la décision, mais ils doivent être utilisés avec souplesse et en tenant compte de la dynamique des marchés.

## 3. Le positionnement stratégique

### 3.1. Définition et fondements du positionnement stratégique

Le positionnement stratégique désigne la place qu'occupe une entreprise ou une marque dans l'esprit de ses clients, par rapport à ses concurrents. Il traduit l'image que l'entreprise veut projeter et la valeur qu'elle entend offrir sur un marché donné.

Selon Porter, « le positionnement consiste à choisir un ensemble d'activités différentes de celles de la concurrence afin de délivrer une proposition de valeur unique » (Porter, 1985, p. 11). Kapferer précise que le positionnement n'est pas seulement une question de communication, mais bien un choix stratégique qui « traduit l'essence même de l'avantage concurrentiel » (Kapferer, 2013, p. 89). Ainsi, le positionnement répond à trois questions essentielles :

- **Qui ?** (la cible visée).
- **Quoi ?** (le bénéfice ou la promesse centrale).
- **Pourquoi nous ?** (l'avantage différenciateur).

### 3.2. Importance du positionnement stratégique

Le positionnement joue un rôle clé dans la stratégie globale de l'entreprise :

- **Différenciation concurrentielle** : se démarquer des concurrents par une offre distinctive (Kim & Mauborgne, 2005, p. 21).
- **Cohérence stratégique** : aligner les choix marketing, opérationnels et financiers sur une orientation commune.
- **Création de valeur perçue** : le client paie davantage pour une offre perçue comme unique.

- **Image de marque forte** : ancrer une représentation mentale claire dans l'esprit du consommateur.

**Exemple** : **Tesla** se positionne non seulement comme un constructeur automobile, mais aussi comme un pionnier de la mobilité durable et de la haute technologie.

### 3.3. La démarche de construction du positionnement

La démarche se déroule en plusieurs étapes (Kotler & Keller, 2016, p. 274) :

#### 3.3.1. Analyse de l'environnement et du marché

- Étude des tendances (technologiques, sociétales, réglementaires).
- Analyse de la concurrence et des offres existantes.
- Étude des attentes des clients.

#### 3.3.2. Identification des avantages compétitifs

- Atouts internes (compétences clés, ressources rares).
- Capacité d'innovation.
- Expérience client et service après-vente.

#### 3.3.3. Formulation de la promesse de valeur

Une promesse claire doit répondre à un besoin central de la cible. **Exemple** : **IKEA** → « design fonctionnel à prix abordable ».

#### 3.3.4. Choix du territoire stratégique

L'entreprise choisit son espace de différenciation : prix, qualité, innovation, responsabilité sociale, etc.

#### 3.3.5. Déploiement opérationnel

- Décliner le positionnement dans l'offre (produit, prix, communication, distribution).
- Assurer la cohérence à long terme.

### 3.4. Les différents types de positionnement

#### 3.4.1. Positionnement par les coûts

Être le moins cher du marché (ex. : Ryanair dans le transport aérien).

#### 3.4.2. Positionnement par différenciation

Offrir un produit perçu comme unique (ex. : Apple avec l'expérience utilisateur et l'écosystème intégré).

### 3.4.3. Positionnement par focalisation (ou niche)

Se concentrer sur un segment restreint, mais très spécifique (ex. : Ferrari pour les voitures de luxe).

### 3.4.4. Positionnement par l'innovation

Être en avance par la technologie ou la créativité (ex. : Dyson dans l'électroménager).

### 3.4.5. Positionnement éthique et durable

Valoriser la responsabilité sociale et environnementale (ex. : Patagonia dans le textile).

### 3.5. Exemples concrets

- **Nespresso** : positionnement premium → « l'expérience café de luxe accessible à domicile ».
- **Decathlon** : positionnement prix + innovation → « rendre le sport accessible au plus grand nombre ».
- **Michelin** : positionnement sécurité et performance → « le pneu qui dure et qui protège ».
- **L'Oréal** : positionnement aspirationnel → « parce que vous le valez bien ».

### 3.6. Limites et perspectives

- Risque de **banalisation** si les concurrents imitent le positionnement.
- Difficile de maintenir une cohérence à long terme face aux évolutions du marché.
- Les consommateurs recherchent désormais des marques engagées : la RSE devient un axe de positionnement incontournable (Carroll, 2017, p. 332).

Le positionnement stratégique est un pilier essentiel de la stratégie d'entreprise. Il détermine la manière dont une offre est perçue par rapport aux concurrents et guide l'ensemble des choix organisationnels et marketing. La réussite repose sur un équilibre subtil entre cohérence interne, différenciation externe, et adaptation dynamique à l'évolution du marché et des attentes sociétales.

## 4. Étude de cas : La stratégie STP de Nespresso

### 4.1. Contexte général

Nespresso, filiale du groupe Nestlé, a révolutionné le marché du café à domicile en lançant dès les années 1990 un système de dosettes et de machines associées. À travers une stratégie marketing fondée sur le triptyque segmentation – ciblage – positionnement (STP), la marque a réussi à créer un marché premium et à fidéliser une clientèle mondiale.

Selon Kotler et Keller, « la segmentation, le ciblage et le positionnement constituent la base du marketing stratégique, car ils permettent de relier l'analyse du marché à la construction d'une offre différenciée » (Kotler & Keller, 2016, p. 214).

## 4.2. Segmentation

La segmentation consiste à diviser le marché en groupes homogènes de consommateurs partageant des caractéristiques communes (Dibb&Simkin, 2008, p. 47).

### 4.2.1. Critères utilisés par Nespresso

- **Démographiques** : âge (30-55 ans), revenus moyens et élevés, citadins.
- **Psychographiques** : style de vie urbain, goût pour le raffinement, recherche d'expériences exclusives.
- **Comportementaux** : consommateurs réguliers de café, sensibles à la qualité, prêts à payer plus pour la commodité et le prestige.

**Exemple** : les jeunes professionnels actifs des grandes villes, amateurs de design et de confort moderne.

## 4.3. Ciblage

Le ciblage consiste à sélectionner les segments les plus attractifs en termes de rentabilité et de potentiel de croissance.

Selon Johnson et al., « le ciblage stratégique repose sur l'évaluation de l'attractivité du segment et la capacité de l'entreprise à y répondre » (Johnson, Scholes &Whittington, 2017, p. 221).

### 4.3.1 Choix de Nespresso

Nespresso a choisi un ciblage concentré :

- Se focaliser sur une clientèle aisée et cosmopolite.
- Proposer une expérience haut de gamme à travers la qualité du café, le design des machines et l'univers exclusif de la marque.

**Exemple** : l'ouverture des **Nespresso Boutiques** dans des quartiers prestigieux (Champs-Élysées à Paris, Oxford Street à Londres), créant un univers proche du luxe.

### 4.3.2. Positionnement

Le positionnement exprime la place distinctive qu'occupe une marque dans l'esprit du consommateur par rapport à ses concurrents (Ries &Trout , 1981, p. 23).

- **Stratégie de positionnement de Nespresso**
  - ✓ **Axe qualité** : café haut de gamme, sélection de grands crus, machines au design élégant.

# Cours de marketing stratégique

- ✓ **Axe exclusivité** : appartenance au « Club Nespresso », communication élitiste avec George Clooney comme égérie.
- ✓ **Axe expérience client** : services personnalisés, livraison rapide, boutiques premium.

**Résultat** : Nespresso est perçu comme la référence du café « lifestyle » à domicile, bien au-delà d'un simple produit de consommation courante.

## 4.3.3. Schéma de positionnement

**Tableau 14 : schéma de positionnement**

| Marque           | Prix  | Qualité perçue | Positionnement perçu       |
|------------------|-------|----------------|----------------------------|
| Nespresso        | Élevé | Très élevée    | Luxe accessible, exclusif  |
| Senseo (Philips) | Moyen | Moyenne        | Café pratique et convivial |
| Tassimo (Bosch)  | Moyen | Bonne          | Variété de boissons        |
| Café moulu       | Bas   | Variable       | Traditionnel et économique |

**Source** : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.315

## 4.3.4. Résultats et impact

- En 2022, Nespresso était présent dans plus de 80 pays avec plus de 14 000 employés et environ 6,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires (Nestlé, Rapport Annuel 2022, p. 45).
- Le club Nespresso compte plus de 15 millions de membres dans le monde.
- La marque est associée à des valeurs de qualité, d'élégance et de responsabilité (programmes de recyclage des capsules, partenariats équitables avec les producteurs de café).

## 4.3.5. Analyse critique

- **Points forts** : différenciation réussie, fidélisation via le Club, cohérence entre produit, communication et distribution.
- **Limites** : critique environnementale liée aux déchets de capsules, concurrence croissante (Dolce Gusto, Lavazza).
- **Perspectives** : accentuation de la stratégie RSE (capsules biodégradables, café issu du commerce équitable).

## Conclusion

L'exemple de Nespresso illustre parfaitement le modèle STP :

- **Segmentation** précise et multidimensionnelle.
- **Ciblage** concentré sur une clientèle premium.
- **Positionnement** clair et durable autour du luxe accessible et de l'expérience client.

Ce cas confirme que la réussite d'une marque repose sur la cohérence entre ces trois étapes, et sur la capacité à maintenir ce positionnement face aux évolutions du marché.

## CONCLUSION

La stratégie marketing constitue un pivot essentiel entre la réflexion stratégique de l'entreprise et sa mise en œuvre opérationnelle. Elle permet de transformer les orientations générales issues du diagnostic stratégique en choix concrets concernant les marchés, les clients et les avantages concurrentiels à développer. Loin d'être une fonction isolée, la stratégie marketing s'inscrit dans une logique de création de valeur à la fois pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

Au cœur de cette démarche, le processus Segmentation – Ciblage – Positionnement (SCP) occupe une place centrale. La segmentation permet de découper le marché en groupes homogènes de consommateurs, le ciblage oriente les ressources de l'entreprise vers les segments les plus attractifs, tandis que le positionnement définit l'image que la marque souhaite occuper dans l'esprit du consommateur. Ce triptyque est fondamental, car il assure la cohérence entre l'analyse de l'environnement, les choix stratégiques et l'élaboration du marketing-mix.

En s'appuyant sur les outils classiques d'analyse stratégique (matrices BCG, Ansoff, ADL, SWOT), l'entreprise peut clarifier ses priorités, identifier ses domaines d'activités stratégiques et décider d'une orientation générique (domination par les coûts, différenciation ou focalisation, selon Porter). Ces choix constituent le socle de la stratégie marketing et conditionnent la suite des actions opérationnelles.

Toutefois, la stratégie marketing n'est pas figée : elle doit s'adapter en permanence à un environnement marqué par la digitalisation, l'évolution rapide des comportements de consommation et la montée en puissance des préoccupations sociétales (santé, environnement, responsabilité sociale). Sa force réside dans sa capacité à articuler vision à long terme et actions concrètes, grâce à une cohérence constante entre les objectifs de l'entreprise, ses ressources et les attentes du marché.

En définitive, la stratégie marketing représente un cadre dynamique et évolutif qui assure la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Elle constitue la base indispensable à la construction du marketing-mix (produit, prix, distribution, communication), qui traduira dans la pratique les choix de segmentation, de ciblage et de positionnement définis en amont.

## CHAPITRE V STRATEGIES GENERIQUES ET MIX MARKETING

### INTRODUCTION

Toute entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur, doit définir une stratégie claire pour se différencier et s'imposer sur son marché. Cette réflexion stratégique repose sur deux dimensions complémentaires : d'une part, le choix d'une stratégie générique qui oriente la manière dont l'organisation souhaite obtenir un avantage concurrentiel durable, et d'autre part, la mise en œuvre opérationnelle de cette orientation à travers la stratégie du mix marketing.

Les stratégies génériques, théorisées par Michael Porter (1980), reposent sur trois grandes orientations : la domination par les coûts, qui consiste à offrir des produits ou services à un prix inférieur à celui des concurrents ; la différenciation, qui vise à proposer une offre perçue comme unique grâce à la qualité, l'innovation ou la marque ; et la focalisation (ou concentration), qui consiste à cibler un segment spécifique du marché avec une stratégie de coût ou de différenciation. Ces choix constituent des directions fondamentales permettant aux entreprises de bâtir leur identité stratégique et de se positionner face à la concurrence.

La stratégie du mix marketing, quant à elle, traduit ces choix génériques en actions concrètes sur le marché. Développé initialement autour des 4P de McCarthy (1960) Produit, Prix, Place (distribution) et Promotion, le mix marketing a évolué vers des versions élargies intégrant d'autres variables telles que les Personnes, le Processus et la Preuve physique (7P). Ce cadre permet de transformer une orientation stratégique en un ensemble cohérent de décisions opérationnelles, garantissant la cohésion entre la promesse de valeur et l'expérience vécue par le consommateur.

En combinant stratégies génériques et stratégie du mix marketing, les entreprises disposent ainsi d'un double levier : une vision globale de leur positionnement concurrentiel et un ensemble de moyens opérationnels pour le concrétiser. De grands groupes comme IKEA (domination par les coûts et mix axé sur le prix et la distribution), Apple (différenciation par l'innovation et un mix centré sur le design et la communication premium) ou encore Nike (focalisation sur des segments sportifs précis, renforcée par un mix puissant de communication et de sponsoring) illustrent l'efficacité de cette articulation.

Ce chapitre analysera donc, dans un premier temps, les fondements et apports des stratégies génériques, puis montrera comment la stratégie du mix marketing permet d'opérationnaliser ces orientations dans la pratique. L'objectif est de donner au lecteur une vision intégrée du lien entre diagnostic stratégique, choix concurrentiels et mise en œuvre marketing, indispensable pour assurer la pérennité et la compétitivité d'une organisation.

## 1. Les stratégies génériques de base de Porter

Michael Porter a proposé, dès 1980, un modèle de stratégies concurrentielles génériques permettant aux entreprises de se positionner durablement sur leur marché. Selon Porter, « une entreprise ne peut obtenir un avantage concurrentiel que si elle choisit une position claire parmi trois stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation » (Porter, 1980, p. 35). L'objectif est d'éviter la situation dite de « stuck in the middle » (coincée au milieu), où l'entreprise n'a ni avantage en termes de coûts, ni avantage différentiel, et risque ainsi de perdre en compétitivité (Porter, 1980, p. 41).

### 1.1. Les trois stratégies génériques de Porter

#### 1.1.1. La domination par les coûts

##### a). définition et principes

La stratégie de domination par les coûts est l'une des trois stratégies génériques de Porter (1980), aux côtés de la différenciation et de la focalisation. Elle repose sur la capacité d'une entreprise à devenir le producteur le plus efficace de son secteur en réduisant ses coûts au minimum tout en offrant un niveau acceptable de qualité.

Comme le souligne Porter : « Une firme qui parvient à être le producteur à plus bas coûts dans son industrie obtient un avantage compétitif durable si elle peut vendre à un prix équivalent ou inférieur à celui de ses concurrents tout en préservant sa rentabilité » (Porte, 1980, p. 35).

Cette stratégie consiste à devenir le producteur le plus efficace du secteur, en réduisant les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix plus bas que les concurrents. Son objectif consiste à accroître les parts de marché par des prix attractifs, maintenir des marges grâce aux économies d'échelle à partir de l'automatisation, la standardisation, la logistique optimisée, le sourcing à faible coût : **Exemple** :

- **Ryanair** dans le transport aérien low-cost : modèle basé sur des coûts opérationnels extrêmement réduits (absence de services gratuits, aéroports secondaires, flotte homogène).
- **Walmart** dans la grande distribution : puissance d'achat et logistique performante pour offrir des prix imbattables (Barney&Hesterly, 2015, p. 117).

##### b). Objectifs de la domination par les coûts

- **Obtenir un avantage compétitif** en offrant des prix plus bas que la concurrence.
- **Augmenter les parts de marché** grâce à l'attractivité prix.
- **Accroître la rentabilité** par économies d'échelle et contrôle rigoureux des coûts.
- **Résister à la concurrence** en maintenant des marges malgré les baisses de prix.

# Cours de marketing stratégique

---

En résumé, « la domination par les coûts vise à minimiser les coûts sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la production à la distribution » (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 223).

## c). Les leviers de la domination par les coûts

- **Économies d'échelle** : Une production de masse permet de réduire le coût unitaire. **Exemple** : Walmart optimise ses achats massifs et sa logistique pour maintenir des prix très bas.
- **Effet d'expérience (learningcurve)** : Plus une entreprise produit, plus elle apprend à améliorer ses processus et à réduire ses coûts. **Exemple** : Toyota a perfectionné son système de production (*Toyota Production System*), réduisant les gaspillages (*lean management*).
- **Optimisation de la chaîne de valeur** : Réduction des coûts dans chaque activité (logistique, production, marketing, distribution). **Exemple** : Ryanair minimise ses coûts en utilisant des aéroports secondaires et une flotte homogène.
- **Standardisation des produits** : Offrir une gamme limitée et standardisée permet de réduire la complexité et les coûts. **Exemple** : McDonald's applique des standards stricts dans la préparation de ses produits pour gagner en efficacité.

## d). Conditions de réussite

- **Capacité d'investissement** dans la production, les technologies et la logistique.
- **Discipline organisationnelle** : contrôle strict des coûts, procédures efficaces.
- **Volume suffisant** pour réaliser des économies d'échelle.
- **Avantage structurel durable** : accès privilégié à des matières premières ou technologies.

Porter rappelle que « la stratégie de coût requiert un engagement soutenu dans l'efficacité, des politiques de réduction des dépenses et une surveillance stricte des coûts indirects » (Porter, 1985, p. 13).

## e). Exemples concrets d'entreprises

- **Ryanair** (Europe) : réduction des services à bord, flotte uniforme, optimisation des rotations → billets d'avion à bas prix.
- **Walmart** (États-Unis) : domination par la taille, systèmes logistiques performants, relations fortes avec les fournisseurs.
- **Aldi & Lidl** (Europe) : politique de hard-discount avec assortiment limité et coûts de marketing réduits.

# Cours de marketing stratégique

---

- **Huawei** (Chine) : forte compétitivité-prix grâce à des coûts de R&D plus bas et une chaîne d'approvisionnement optimisée.

## f). Avantages et limites

### ➤ Avantages

- ✓ Prix bas → conquête rapide de parts de marché.
- ✓ Rentabilité accrue grâce aux économies d'échelle.
- ✓ Barrière à l'entrée : concurrents ont du mal à suivre sur les prix.
- ✓ Résilience en période de crise économique : les consommateurs recherchent le prix bas.

### ➤ Limites et risques

- ✓ **Guerre des prix** : risque d'érosion des marges si plusieurs acteurs adoptent la même stratégie.
- ✓ **Rigidité stratégique** : focalisation excessive sur les coûts au détriment de la qualité et de l'innovation.
- ✓ **Risque d'obsolescence** : arrivée de nouveaux modèles économiques (ex. Amazon vs. distributeurs classiques).
- ✓ **Perte de valeur perçue** : si le client associe bas prix à mauvaise qualité.

Selon Grant : « La domination par les coûts peut être un avantage compétitif puissant, mais elle expose aussi l'entreprise à une vulnérabilité en cas d'évolution des attentes des consommateurs » (Grant, 2019, p. 267).

La domination par les coûts est une stratégie efficace dans les industries sensibles aux prix, à forte intensité de capital et aux produits standardisés (distribution, transport aérien low-cost, grande consommation). Toutefois, elle doit être équilibrée avec une gestion de la qualité et de l'innovation, faute de quoi elle peut conduire à une perte d'avantage compétitif.

## 1.1.2. La différenciation

### a). Définition et principes

La stratégie de différenciation constitue l'une des trois stratégies génériques identifiées par Michael Porter dans son ouvrage fondateur *CompetitiveStrategy* (1980). Elle vise à créer un avantage concurrentiel durable en proposant un produit ou un service perçu comme unique aux yeux des clients. Comme le souligne Porter : « Une entreprise se différencie lorsqu'elle

# Cours de marketing stratégique

---

est capable d'offrir quelque chose de perçu comme unique dans son industrie et qui est valorisé par les acheteurs » (Porter, 1980, p. 37).

L'entreprise cherche à se distinguer en offrant un produit ou service unique qui justifie un prix plus élevé. Son objectif consiste à fidéliser la clientèle, réduire la sensibilité au prix, créer une image de marque forte aux moyens de l'innovation, design, qualité supérieure, service client personnalisé, communication marquante.

La différenciation repose sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur non pas par les prix bas, mais par des caractéristiques distinctives qui justifient un prix plus élevé ou une fidélité accrue de la clientèle.

Selon Grant : « L'avantage de la différenciation découle de la capacité d'une entreprise à offrir aux clients une valeur supérieure, soit par une meilleure qualité, soit par des attributs uniques » (Grant, 2019, p. 226).

## b). Les principaux leviers de différenciation :

- **Qualité du produit** : fiabilité, durabilité, performance.
- **Innovation** : design, technologie, brevets.
- **Marque et image** : réputation, storytelling, capital de marque.
- **Service client** : assistance, personnalisation, expérience.
- **Distribution** : accessibilité, rapidité, exclusivité.

## c). Objectifs et avantages

La différenciation procure plusieurs bénéfices stratégiques :

- **Réduction de la sensibilité au prix** : les clients acceptent de payer plus pour une valeur perçue plus élevée (Barney & Hesterly, 2015, p. 120).
- **Fidélisation accrue** : l'attachement à une marque différenciée limite le pouvoir de négociation des clients.
- **Barrières à l'entrée** : une forte identité de marque et une innovation continue découragent les concurrents.
- **Marges plus élevées** : grâce à la valeur perçue, l'entreprise peut appliquer une stratégie de prix premium.

## d). Exemples concrets de différenciation

- **Apple**

# Cours de marketing stratégique

---

Apple illustre parfaitement la stratégie de différenciation par :

- ✓ **Design distinctif** (produits esthétiques et intuitifs),
- ✓ **Innovation** (iPhone, iPad, MacBook),
- ✓ **Écosystème intégré** (synchronisation iOS/macOS),
- ✓ **Communication premium** (branding basé sur la créativité et l'élitisme).

**Résultat** : une clientèle fidèle, prête à payer un prix bien supérieur à celui des concurrents (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017, p. 144).

## ➤ Starbucks

Starbucks ne se contente pas de vendre du café : il vend une expérience.

- ✓ Ambiance conviviale, décoration homogène, musique d'ambiance.
- ✓ Personnalisation des commandes (nom du client inscrit sur le gobelet).
- ✓ Positionnement de marque basé sur le "third place" (un lieu entre la maison et le travail).

Cela permet à Starbucks de pratiquer des prix supérieurs à ceux des cafés traditionnels (Kotler & Keller, 2016, p. 234).

## ➤ Tesla

Tesla mise sur :

- **Innovation technologique** (voitures électriques hautement performantes, mises à jour logicielles en temps réel).
- **Image écologique et futuriste.**
- **Expérience client différente** (achat en ligne direct, pas de concessionnaires).

**Résultat** : un positionnement unique sur le marché de l'automobile, combinant performance, écologie et innovation (Grant, 2019, p. 229).

## e). Limites et risques de la différenciation

- **Coûts élevés** : innovation, R&D, communication premium demandent des investissements lourds.
- **Imitation rapide** : les concurrents peuvent copier les caractéristiques distinctives.

# Cours de marketing stratégique

---

- **Perte de pertinence** : un excès de différenciation peut éloigner du marché réel (ex. produits trop sophistiqués).
- **Changements dans les préférences** : ce qui est différenciant aujourd'hui peut devenir banal demain.

Comme le rappelle Porter : « La différenciation doit être soutenue par un ensemble d'activités cohérentes et difficilement imitables » (Porter, 1980, p. 39).

## f). La différenciation à l'ère numérique et durable

Aujourd'hui, la différenciation évolue avec :

- **La digitalisation** : Amazon (service client, rapidité), Netflix (algorithme de recommandation).
- **Le développement durable** : Patagonia se différencie par son engagement écologique radical (vêtements recyclés, campagnes anti-surconsommation).
- **La personnalisation par les données** : Spotify se différencie par des playlists personnalisées, renforçant la fidélité des utilisateurs.

La stratégie de différenciation selon Porter reste une voie essentielle de compétitivité pour les entreprises qui ne souhaitent pas entrer dans la guerre des prix. Elle repose sur l'innovation, la création d'une valeur perçue unique et la construction d'une marque forte. Toutefois, elle nécessite une cohérence stratégique, des investissements soutenus et une capacité d'adaptation aux évolutions technologiques et sociales.

### 1.1.3. La focalisation (focus strategy)

La focalisation consiste à cibler un segment spécifique du marché (niche) avec une stratégie de coûts ou de différenciation adaptée. Son objectif est de répondre de manière précise aux besoins d'un segment particulier à travers la spécialisation sur un marché restreint et une meilleure compréhension des attentes des clients. **Exemple** :

- **Tesla** (au départ) : focalisation sur les consommateurs haut de gamme sensibles à l'innovation technologique et écologique.
- **Rolls-Royce** : focalisation sur le marché des voitures de luxe ultra-premium (Johnson, Scholes, & Whittington 2017, p. 142).

## 1.2. Le dilemme du “stuck in the middle”

Porter met en garde contre la situation où une entreprise n'assume pas clairement une de ces stratégies :

# Cours de marketing stratégique

- Si elle cherche à être à la fois moins chère et plus différenciée, elle risque d'être dépassée par des concurrents spécialisés.
- Exemple : Sears (distribution américaine) a perdu face à Walmart (domination par les coûts) et à Target (différenciation prix/qualité).

Comme le résume Porter : « Être coincé au milieu signifie qu'une entreprise n'a aucun avantage concurrentiel » (*Competitive Strategy*, 1980, p. 41).

**Tableau 15 : les quatre stratégies de Porter**

| <b>Dimension stratégique</b>           | <b>Large marché</b>      | <b>Niche (segment restreint)</b> |
|--|--------------------------|----------------------------------|
| <b>Avantage par les coûts</b>          | Domination par les coûts | Focalisation par les coûts       |
| <b>Avantage par la différenciation</b> | Différenciation          | Focalisation par différenciation |

**Source :** Lambin, J.-J. (2017). *Marketing stratégique et opérationnel* : 17e édition\* (17<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.189

Dans un contexte de mondialisation et digitalisation, ces stratégies restent pertinentes, mais doivent s'adapter. Amazon combine domination par les coûts (logistique, automatisation) et différenciation (service client, innovation technologique), ce qui amène certains auteurs à critiquer la rigidité du modèle initial (Kim, Mauborgne, 2005, p. 59).

Les stratégies génériques de Porter constituent un outil fondamental du management stratégique. Elles rappellent que toute entreprise doit choisir une voie claire pour se démarquer : être le moins cher, être différent ou être focalisé.

Cependant, dans les environnements actuels marqués par la disruption numérique et la durabilité, des stratégies hybrides ou innovantes comme les océans bleus peuvent compléter le modèle de Porter.

## 2. Les stratégies de croissance

La stratégie de croissance constitue un pilier majeur du management stratégique. Elle se définit comme l'ensemble des décisions et des actions mises en œuvre par une entreprise pour augmenter son volume d'activités, élargir son marché et améliorer sa performance.

Comme le souligne Ansoff : « La croissance est le moyen par lequel une entreprise cherche à renforcer sa position concurrentielle en augmentant son champ d'activité » (Ansoff, 1965, p. 109).

## 2.1. Les fondements de la croissance

Les stratégies de croissance visent à :

- **Renforcer la compétitivité** en réalisant des économies d'échelle.
- **Augmenter les parts de marché** et consolider la présence dans l'industrie.
- **Répartir les risques** en diversifiant les activités.
- **Accroître la rentabilité** par un meilleur usage des ressources.

Selon Chandler : « La structure d'une entreprise est conditionnée par sa stratégie, et lorsque la croissance modifie les objectifs, la structure doit s'adapter » (Chandler, 1962, p. 14).

## 2.2. Typologie de stratégies de croissance

### 2.2.1. La croissance interne (ou organique)

La croissance interne repose sur le développement des ressources propres de l'entreprise : investissements, innovation, ouverture de nouvelles filiales.

- **Exemple** : **IKEA** qui s'est développé progressivement par l'ouverture de magasins dans le monde entier sans recourir massivement aux acquisitions.
- **Avantage** : autonomie et maîtrise du développement.
- **Limite** : lenteur de mise en œuvre et coûts élevés.

### 2.2.2. La croissance externe

Elle résulte d'opérations de fusion, acquisition ou alliance.

- **Exemple** : le rachat de **Whatsapp par Facebook** en 2014 pour 19 milliards de dollars a permis à Facebook d'élargir son portefeuille et de capter un nouveau marché.
- **Avantage** : accès rapide à de nouveaux marchés et technologies.
- **Limite** : risque d'intégration culturelle et organisationnelle.

### 2.2.3. La croissance conjointe (alliances stratégiques, joint-ventures)

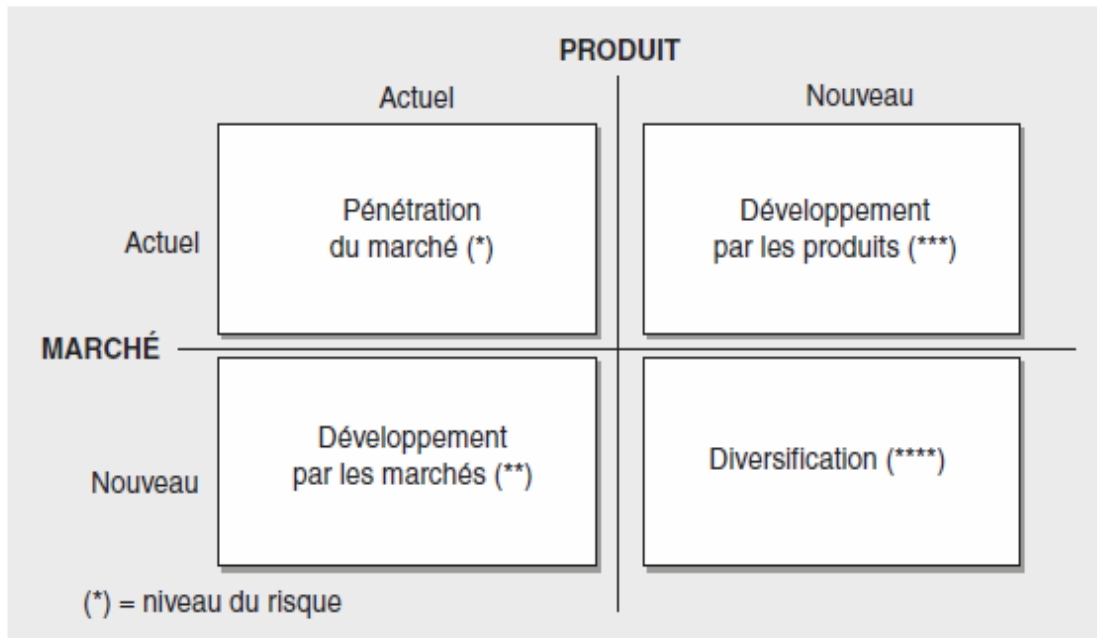
Les entreprises coopèrent pour partager les coûts et les compétences.

- **Exemple** : l'alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi dans l'automobile.
- **Avantage** : mutualisation des ressources, partage des risques.
- **Limite** : risque de conflits entre partenaires.

## 2.3. Le modèle d'Ansoff : matrice de croissance

La matrice d'Ansoff (1957) propose quatre voies principales :

Figure 25 : les quatre stratégies d'Ansoff



**Source :** Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod. P.187.

- **Pénétration du marché :** vendre plus de produits existants sur un marché existant (ex. Coca-Cola augmente sa distribution et intensifie sa communication).
- **Développement de marché :** conquérir de nouveaux marchés géographiques ou segments (ex. Décathlon qui s'implante en Afrique et en Asie).
- **Développement de produit :** proposer de nouveaux produits sur un marché existant (ex. Apple avec l'iPhone puis l'Apple Watch).
- **Diversification :** entrer dans de nouveaux secteurs avec de nouveaux produits (ex. Virgin, qui a diversifié de la musique vers l'aviation, le tourisme, les télécoms).

Selon Johnson et Scholes : « La matrice d'Ansoff reste un outil fondamental pour analyser les options de croissance et leurs risques associés » (Johnson, Scholes & Whittington, 2017, p. 231).

## 2.4. Facteurs de réussite d'une stratégie de croissance

- **Capacité financière :** la croissance exige des investissements importants.
- **Ressources humaines :** compétences managériales, talents et savoir-faire.

- **Capacité d'innovation** : indispensable pour se différencier.
- **Adaptation organisationnelle** : mise en place de structures et systèmes adaptés.

Comme le rappelle Penrose : « La croissance d'une entreprise est limitée moins par ses opportunités extérieures que par sa capacité interne à exploiter ces opportunités » (Penrose, 1959, p. 43).

## 2.5. Exemples concrets de stratégies de croissance

- **Amazon** : combinaison de croissance interne (innovation technologique et logistique) et externe (acquisitions comme WholeFoods en 2017).
- **Samsung** : croissance diversifiée (électronique, construction navale, finance).
- **Airbnb** : croissance rapide par développement de marché et innovation dans l'économie collaborative.
- **Danone** : stratégie de croissance externe par acquisitions dans l'agroalimentaire (ex. WhiteWave aux États-Unis en 2017).

## 2.6. Limites et risques de la croissance

- **Surendettement** : lié aux acquisitions trop coûteuses.
- **Complexité organisationnelle** : gestion des filiales et des cultures différentes.
- **Dilution de l'identité de marque** : risque de perdre en cohérence stratégique.
- **Échec d'intégration** : cas de DaimlerChrysler (fusion de 1998, échec en 2007).

Enfin, la stratégie de croissance constitue une condition essentielle de survie et de compétitivité dans un environnement globalisé. Elle peut être interne, externe ou conjointe, et son choix dépend des ressources, de la culture organisationnelle et de la dynamique concurrentielle. Cependant, elle exige une vigilance particulière quant aux risques financiers, organisationnels et humains.

## 3. Les stratégies en fonction de la situation concurrentielles

### 3.1 Les stratégies génériques du leader

Dans une industrie donnée, le leader est l'entreprise qui détient la part de marché la plus importante, jouit d'une forte notoriété et impose généralement le rythme concurrentiel. Le leader est considéré comme l'acteur dominant, celui que les autres concurrents observent et imitent (Kotler & Keller, 2016, p. 291). Être leader implique de défendre sa position face aux challengers, tout en continuant à innover et à élargir le marché. C'est pourquoi les leaders déploient des stratégies spécifiques appelées stratégies génériques du leader.

## 3.1.1. Objectifs stratégiques du leader :

- **Maintenir et renforcer sa part de marché.**
- **Assurer une rentabilité durable** grâce à la maîtrise des coûts et à l'innovation.
- **Dissuader les concurrents** d'attaquer sa position.
- **Élargir le marché global** pour profiter le plus de sa position dominante.

Comme l'explique Kotler : « Le leader doit défendre sa position tout en continuant à innover et à chercher des opportunités d'expansion, faute de quoi il risque de perdre son avantage compétitif » (Kotler, 2016, p. 293).

## 3.1.2. Les grandes stratégies du leader

### ➤ **Stratégie de défense**

Le leader cherche à protéger sa part de marché face aux offensives des concurrents.

- ✓ Défense de position (renforcer les barrières à l'entrée, brevets, contrats exclusifs).
- ✓ Défense mobile (lancer régulièrement des innovations pour garder l'avantage).
- ✓ **Exemple : Apple** défend sa position dans les smartphones par des innovations régulières (iPhone, Apple Watch) et un écosystème fermé.

### ➤ **Stratégie d'expansion du marché global**

Le leader vise à élargir la taille du marché pour accroître ses ventes.

- ✓ Encourager de nouveaux usages du produit.
- ✓ Développer de nouvelles catégories de consommateurs.
- ✓ **Exemple : Coca-Cola** a élargi le marché des boissons en diversifiant ses produits (Coca-Cola Zero, boissons énergétiques).

### ➤ **Stratégie d'innovation et de différenciation**

Le leader doit rester à l'avant-garde technologique et marketing.

- ✓ Dépenses massives en R&D.
- ✓ Lancements fréquents de nouveaux produits.
- ✓ **Exemple : Samsung** dans l'électronique grand public (smartphones pliables, TV OLED).

# Cours de marketing stratégique

---

## ➤ **Stratégie de domination par les coûts**

Certains leaders consolident leur position par une **maîtrise stricte des coûts**.

- ✓ Production de masse.
- ✓ Logistique intégrée.
- ✓ **Exemple : Walmart** reste leader mondial de la grande distribution grâce à des prix bas et une efficacité logistique exceptionnelle.

## ➤ **Stratégie de communication et d'image de marque**

Le leader doit entretenir une image forte et une **relation émotionnelle** avec ses clients.

- ✓ Publicité massive.
- ✓ Sponsoring d'événements mondiaux.
- ✓ Exemple : **Nike** avec son slogan « Just Do It » et ses partenariats sportifs mondiaux.

### 3.1.3 Avantages du leader

- **Économies d'échelle** (production et distribution à grande échelle).
- **Pouvoir de négociation élevé** avec les fournisseurs et distributeurs.
- **Notoriété forte** et confiance des consommateurs.
- **Capacité à imposer les standards du marché** (ex. Microsoft avec Windows).

### 3.1.4. Limites et risques

- **Coût élevé de la défense** : nécessité d'investir massivement en communication et innovation.
- **Pression réglementaire** : risque d'être accusé de monopole (cas de Google ou Microsoft).
- **Rigidité organisationnelle** : bureaucratie et lenteur d'adaptation.
- **Risque d'attaque des challengers** : qui peuvent innover plus vite (ex. Netflix face aux studios traditionnels).

Selon Grant : « Les leaders doivent éviter l'autosatisfaction et rester attentifs aux innovations de rupture qui peuvent menacer leur position » (Grant, 2019, p. 312).

## 3.1.5. Exemples de stratégies de leaders dans différents secteurs

- **Amazon** (e-commerce) : domination par les coûts (logistique, automatisation) + innovation (AWS, Alexa).
- **Tesla** (automobile électrique) : différenciation technologique (autonomie, design, logiciels).
- **Google** (recherche en ligne) : défense par innovation constante (Android, IA, cloudcomputing).
- **Nestlé** (agroalimentaire) : expansion du marché global (produits adaptés aux goûts locaux, diversification).

Les stratégies génériques du leader visent à défendre et à renforcer une position dominante par l'innovation, la maîtrise des coûts, l'expansion du marché et la communication. Toutefois, la position de leader n'est jamais définitivement acquise : elle exige des efforts permanents pour anticiper les évolutions du marché et contrer les concurrents.

## 3.2. Les stratégies génériques du challenger

Un challenger est une entreprise qui n'occupe pas la première place dans son secteur, mais qui détient une part de marché significative lui permettant de contester la position du leader. Comme l'explique Kotler: « Le challenger est une firme ambitieuse qui cherche soit à détrôner le leader, soit à accroître rapidement sa part de marché en attaquant d'autres concurrents » (Kotler& Keller, 2016, p. 297).

Contrairement au suiveur, le challenger adopte une posture offensive, misant sur l'innovation, la différenciation, ou les prix agressifs.

### 3.2.1. Objectifs stratégiques du challenger

- Gagner des parts de marché au détriment du leader ou des suiveurs.
- Accroître sa notoriété et améliorer son image de marque.
- Se positionner comme alternative crédible au leader.
- Préparer une éventuelle accession au leadership.

**Exemple** : Pepsi a longtemps été le challenger de Coca-Cola, en adoptant une stratégie offensive de différenciation par l'image (« Pepsi Generation »).

## 3.2.2. Les grandes stratégies offensives du challenger

### ➤ **Stratégie de frontal (attaque directe)**

- ✓ Le challenger s'attaque directement aux forces du leader (prix, qualité, distribution).
- ✓ Exige de gros moyens financiers et marketing.
- ✓ Exemple : Pepsi vs Coca-Cola (guerre des colas, campagnes publicitaires comparatives).

### ➤ **Stratégie de flanc (attaque ciblée)**

- ✓ Le challenger exploite une faiblesse du leader sur un segment ou un marché spécifique.
- ✓ Ex : IKEA a attaqué les fabricants de meubles traditionnels en misant sur le mobilier en kit à bas prix.

### ➤ **Stratégie de contournement**

- ✓ Le challenger innove et propose une nouvelle technologie ou un nouveau modèle économique.
- ✓ Ex : Netflix a contourné les leaders du cinéma et de la télévision en misant sur le streaming.

### ➤ **Stratégie de guérilla**

- ✓ Multiplication d'actions ponctuelles et ciblées : promotions agressives, marketing viral, campagnes locales.
- ✓ Exemple : Ryanair dans l'aérien low-cost, en menant des campagnes de communication choc contre les compagnies traditionnelles.

### ➤ **Stratégie de différenciation offensive**

- Le challenger cherche à se démarquer par l'innovation, le design, ou le service client.
- Exemple : Tesla dans l'automobile : technologie, autonomie, design futuriste.

## 3.2.3. Avantages du challenger

- ✓ Plus **agile** et moins bureaucratique que le leader.
- ✓ Peut exploiter les erreurs ou faiblesses du leader.
- ✓ Capacité à créer une image « alternative » séduisante pour les jeunes consommateurs.

- ✓ Possibilité d'attirer des talents motivés par le changement.

### 3.2.4. Limites et risques

- Nécessité d'investissements massifs pour affronter un leader puissant.
- Risque de représailles du leader (guerre des prix, innovations rapides).
- Si la stratégie échoue, le challenger peut perdre beaucoup en crédibilité et en parts de marché.

Comme le souligne Grant : « Les challengers qui attaquent les leaders doivent disposer de ressources suffisantes et d'une stratégie claire, faute de quoi l'affrontement peut tourner à leur désavantage » (Grant, 2019, p. 320)

### 3.2.5. Études de cas

#### Cas 1 : Pepsi vs Coca-Cola

- Pepsi a longtemps adopté une stratégie de frontal en comparant ses produits à Coca-Cola dans des publicités (« Pepsi Challenge »).
- Résultat : Pepsi est devenu le second acteur mondial, mais Coca-Cola a conservé son leadership.

#### Cas 2 : Huawei vs Apple / Samsung

- Huawei a adopté une stratégie de flanc en proposant des smartphones de qualité à prix plus bas.
- Résultat : Huawei est devenu le 3<sup>e</sup> acteur mondial avant d'être freiné par des sanctions politiques.

#### Cas 3 : Netflix vs Hollywood

- Stratégie de contournement : Netflix n'a pas attaqué directement les chaînes de TV traditionnelles, mais a proposé une nouvelle expérience de consommation.
- Résultat : Netflix est devenu leader mondial du streaming, obligeant Disney, Warner et d'autres à réagir.

Le challenger occupe une place centrale dans la dynamique concurrentielle. Ses stratégies sont offensives, innovantes et agressives, visant à déstabiliser le leader et capter des parts de marché. Toutefois, ces stratégies exigent des ressources importantes et une grande créativité, car l'affrontement avec le leader peut être risqué. Ainsi, comme le dit Porter : « Les firmes challengers prospèrent lorsqu'elles trouvent un créneau stratégique négligé par le

## 3.3. Les stratégies génériques du suiveur

Un suiveur est une entreprise qui choisit de ne pas affronter directement le leader ou le challenger. Elle adopte une posture plus prudente, imitative et défensive. Comme le résumait Kotler & Keller : « Les entreprises suiveuses préfèrent copier ou adapter les stratégies des leaders plutôt que d'engager des affrontements coûteux » (Kotler & Keller, 2016, p. 300).

L'objectif principal du suiveur n'est donc pas de prendre la tête du marché, mais de profiter de la dynamique créée par les leaders et challengers, tout en réduisant les risques et les coûts.

### 3.3.1. Les motivations à adopter une stratégie de suiveur

- **Ressources limitées** : l'entreprise n'a pas la capacité financière pour rivaliser avec les leaders.
- **Réduction des risques** : en imitant, on évite les échecs liés à l'innovation.
- **Accès rapide au marché** : le suiveur peut exploiter une innovation validée par le marché.
- **Rentabilité assurée** : le suiveur évite les coûts liés à la recherche & développement.

**Exemple** : Samsung, à ses débuts dans les années 1980, a souvent suivi les tendances initiées par Sony ou Panasonic, avant de devenir un leader.

### 3.3.2. Les grandes stratégies du suiveur

- **Le cloneur**
  - ✓ Copie exactement les produits du leader, parfois même son marketing.
  - ✓ Souvent pratiqué dans les pays émergents où la réglementation sur les brevets est faible.
  - ✓ Exemple : de nombreuses marques chinoises de smartphones (Oppo, Xiaomi à leurs débuts) ont copié Apple.
- **L'imitateur**
  - ✓ Reprend les grandes lignes du produit ou de la stratégie du leader, mais en ajoutant quelques différences (prix plus bas, fonctionnalités adaptées).
  - ✓ Exemple : Dyson innove avec ses aspirateurs sans sac → plusieurs concurrents imitent en proposant des modèles similaires mais moins chers.
- **L'adaptateur**

# Cours de marketing stratégique

---

- ✓ Améliore le produit existant en l'adaptant aux besoins d'un marché spécifique.
- ✓ Exemple : Hyundai a adapté ses voitures aux marchés émergents en proposant des modèles plus simples et moins chers que ceux de Toyota.

## ➤ **Le suiveur low-cost**

- ✓ Vise une clientèle sensible au prix en proposant des produits « me too » à coûts réduits.
- ✓ Exemple : Aldi et Lidl ont suivi les grandes tendances alimentaires, mais en les proposant sous marque distributeur à prix bas.

### 3.3.3. Avantages du suiveur

- **Moins de risques financiers** : pas de gros investissements en innovation.
- **Temps d'adaptation** : l'entreprise observe les leaders et ne lance ses produits qu'après validation du marché.
- **Rentabilité à court terme** : coûts moindres en R&D et marketing.
- **Flexibilité** : possibilité de se repositionner rapidement.

### 3.3.4. Limites et risques

- **Absence de différenciation** → risque de guerre des prix.
- **Dépendance vis-à-vis du leader**.
- **Difficulté à construire une image forte** → les consommateurs perçoivent le suiveur comme un « second choix ».
- **Menace juridique** (brevets, droits d'auteur).

Comme le souligne Grant : « Les suiveurs bénéficient de l'expérience des pionniers, mais leur dépendance stratégique les expose à une vulnérabilité face aux changements rapides » (Grant, 2019, p. 340).

### 3.3.5 . Études de cas

#### Cas 1 : Xiaomi (Chine)

- Xiaomi a débuté comme un suiveur d'Apple et de Samsung (design similaire, interface inspirée d'iOS).
- Stratégie d'imitateur + low-cost.

# Cours de marketing stratégique

---

- Résultat : succès rapide dans les pays émergents, puis montée en gamme pour devenir un acteur global.

## Cas 2 : Lidl et Aldi (Allemagne)

- Ces distributeurs ont suivi les grandes tendances de la consommation (bio, produits frais, circuits courts), mais en mode low-cost.
- Résultat : domination du segment discount en Europe.

## Cas 3 : Hyundai (Corée du Sud)

- Dans les années 1990, Hyundai a imité les modèles japonais (Toyota, Honda).
- En adaptant aux marchés émergents (prix bas, fiabilité moyenne), Hyundai a réussi à s'imposer avant de se lancer dans une stratégie de différenciation.

Enfin, la stratégie de suiveur est une stratégie défensive et opportuniste, qui permet à une entreprise de réduire ses risques, optimiser sa rentabilité et profiter des innovations des leaders. Toutefois, elle limite son potentiel de différenciation et l'empêche souvent d'atteindre un leadership durable. Comme le dit Porter : « Le choix du suiveur peut être rationnel si l'entreprise ne dispose pas de ressources suffisantes pour soutenir une stratégie offensive, mais il la condamne à vivre dans l'ombre du leader » (Porter, 1980, p. 85).

### 3.4. La stratégie du nicheur (ou spécialiste de niche)

Le nicheur est une entreprise qui choisit de se concentrer sur un segment très spécifique du marché, souvent délaissé ou insuffisamment exploité par les grandes entreprises. Comme l'explique Kotler: « Le spécialiste de niche sert un ou plusieurs segments étroits de marché, en adaptant son offre de manière si précise que les grandes entreprises ne peuvent ou ne veulent pas le concurrencer » (Kotler, P., *Marketing Management*, Pearson, 2016, p. 302).

Cette stratégie repose sur une hyper-spécialisation qui permet au nicheur de créer une forte valeur ajoutée et de fidéliser une clientèle précise.

#### 3.4.1. Caractéristiques de la stratégie de niche

- **Focalisation** : concentration sur un marché étroit.
- **Personnalisation de l'offre** : adaptation maximale aux besoins spécifiques.
- **Barrières à l'entrée** : expertise et réputation qui dissuadent les concurrents.
- **Rentabilité forte** : le nicheur peut pratiquer des prix élevés grâce à sa spécialisation.

**Exemple** : Rolex s'adresse à un segment très étroit (montres de luxe suisses) mais bénéficie d'une notoriété mondiale et de marges élevées.

## 3.4.2. Les motivations du choix de niche

- Éviter l'affrontement direct avec les leaders et challengers.
- Valoriser une expertise technique ou artisanale.
- Répondre à des besoins spécifiques non satisfaits par les grandes entreprises.
- Maximiser la rentabilité sur un petit volume de ventes.

**Exemple** : Tesla, dans ses débuts (2008-2012), ciblait uniquement la niche des voitures électriques haut de gamme, avant de s'élargir au grand public.

## 3.4.3. Les types de stratégies de niche

- **Niche de produit** : Se spécialiser dans un produit très spécifique. **Exemple** : GoPro → caméras sportives miniatures, adaptées aux sportifs extrêmes.
- **Niche de clientèle** : Cibler un type de consommateur particulier. **Exemple** : Hoka One One → chaussures de course conçues spécifiquement pour les ultra-marathoniens.
- **Niche géographique** : Se concentrer sur un marché local ou régional. **Exemple** : une petite brasserie artisanale régionale qui vend uniquement en circuit court.
- **Niche de service** : Proposer une offre de service exclusive. **Exemple** : Ritz-Carlton → hôtellerie de luxe avec un service client ultra-personnalisé.

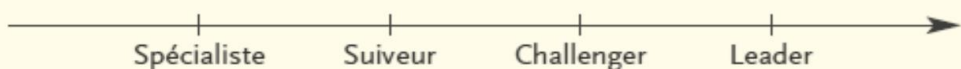
## 3.4.4. Les avantages du nicheur

- **Fidélité de la clientèle** : le client se sent compris et valorisé.
- **Moins de concurrence** : les grandes entreprises jugent souvent la niche peu rentable.
- **Marge élevée** : prix premium justifiés par la spécialisation.
- **Réputation forte** : expertise perçue comme unique.

## 3.4.5. Synthèse des stratégies selon la situation du marché

# Cours de marketing stratégique

Figure 26 : synthèse des stratégies selon les situations concurrentielles



| Stratégies         | Descriptions  |
|--------------------|---|
| <b>Leader</b>      | L'entreprise leader est celle qui domine le produit-marché et qui est reconnue comme telle par ses concurrents.<br>Trois stratégies différentes sont possibles pour l'entreprise leader : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Stratégie d'accroissement de la demande globale</b> : stratégie de croissance intensive (convaincre des non-consommateurs relatifs, trouver de nouvelles utilisations du produit, augmenter la fréquence d'utilisation...),</li> <li>• <b>Stratégie de protection de sa part de marché</b>, en innovant (sur le produit), en consolidant sa part de marché, en affrontant le ou les concurrents (guerre des prix par exemple)...</li> <li>• <b>Stratégie d'extension de marché</b> (voir plus haut).</li> </ul> |
| <b>Challenger</b>  | La position de challenger donne des envies d'être leader. Les stratégies du challenger sont donc des stratégies offensives dirigées vers le leader dans le but de le déloger... Elles sont multiples : baisse des prix, innovation, réduction des coûts, augmentation des dépenses publicitaires...   |
| <b>Suiveur</b>     | Le suiveur possède une part de marché réduite et n'a pas encore les moyens de s'attaquer au leader. Sa meilleure stratégie est bien souvent de « suivre » les stratégies des meilleurs.   |
| <b>Spécialiste</b> | L'entreprise spécialisée sur un segment de marché doit se défendre sur son créneau pour rester en vie, en étant techniquement maître de ce créneau, en possédant suffisamment d'avance pour espérer se développer, et en se protégeant des attaques du leader par cette avance.   |

Source : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod.

### 3.4.5. Les limites et risques

- **Dépendance à un marché étroit** : si la niche disparaît, l'entreprise est menacée.
- **Croissance limitée** : impossible de toucher un marché de masse.
- **Vulnérabilité face aux leaders** : si le marché devient attractif, les grands acteurs peuvent entrer brutalement.

Comme le souligne Porter : « La stratégie de niche peut être très profitable, mais elle expose l'entreprise à des risques majeurs si le segment se réduit ou devient la cible des leaders » (Porter, M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, p. 59).

### 3.4.6. Études de cas

#### Cas 1 : GoPro

- Débute en ciblant uniquement les sportifs extrêmes.

# Cours de marketing stratégique

---

- Réussite grâce à une forte spécialisation produit + communauté engagée.
- Aujourd'hui, GoPro reste leader mondial des caméras sportives malgré la concurrence des smartphones.

## Cas 2 : Rolex

- Se concentre sur la montre de luxe (créneau très étroit).
- Stratégie fondée sur la rareté, la qualité suisse et le prestige.
- Résultat : position inattaquable et marges exceptionnelles.

## Cas 3 : Tesla (phase initiale)

- Cible les riches amateurs de technologie (Roadster puis Model S).
- Crée une image de marque forte avant d'élargir son marché.
- Aujourd'hui, Tesla est devenu leader, mais grâce à une entrée initiale par la niche.

Enfin, la stratégie du nicheur est une stratégie défensive et sélective, basée sur une spécialisation pointue qui permet de bâtir une forte réputation et des marges élevées. Toutefois, elle reste fragile face aux évolutions du marché et à l'intérêt éventuel des leaders. Comme le résume Lambin : « Le spécialiste de niche réussit là où les grandes entreprises échouent, en s'adressant à des besoins trop petits pour intéresser les leaders mais trop importants pour être négligés » (Lambin, 2020, p. 411).

## 4. Les stratégies du mix marketing

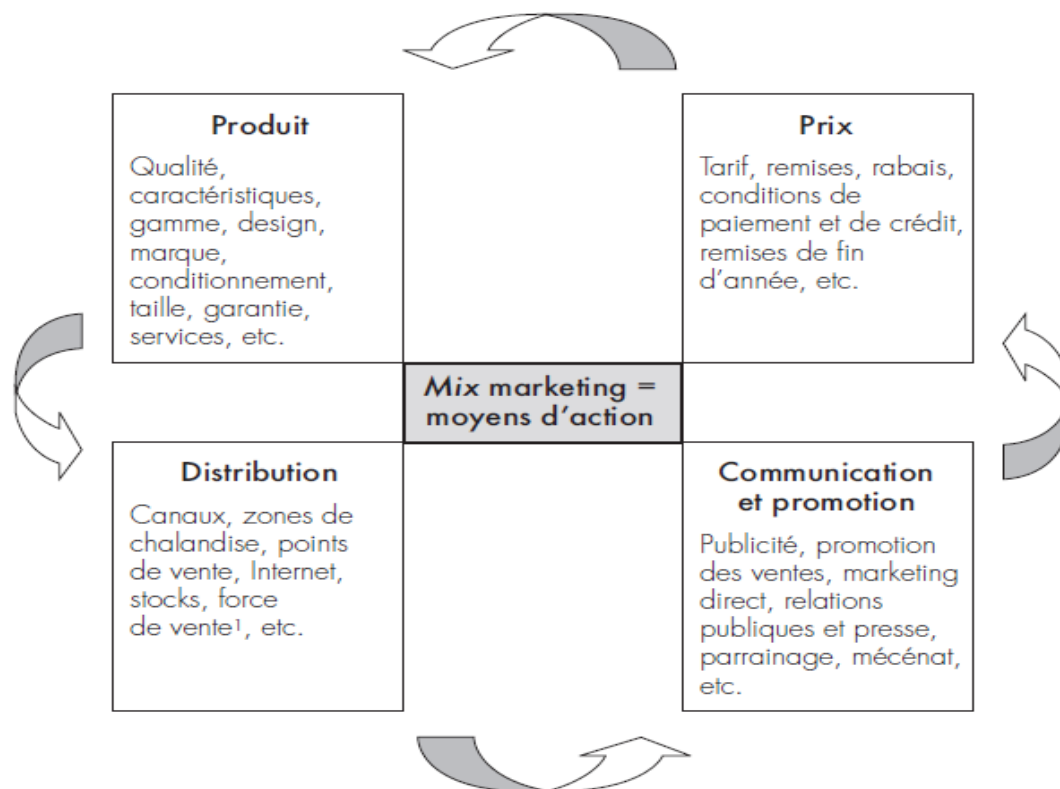
Le **mix marketing** (marketing mix), appelé aussi « les 4P », est un concept fondamental introduit par McCarthy en 1960. Il repose sur quatre leviers interdépendants :

- **Product** (produit),
- **Price** (prix),
- **Place** (distribution),
- **Promotion** (communication).

Comme le rappelle Kotler: « Le marketing mix est l'ensemble des outils que l'entreprise utilise pour poursuivre ses objectifs sur un marché cible » (Kotler & Keller, 2016, p. 47).

Ces stratégies permettent de traduire la segmentation, le ciblage et le positionnement (SCP) en actions concrètes sur le marché.

Figure 27 : les moyens d'action d'une stratégie marketing



## 4.1. Les stratégies liées au produit (Product)

Le produit est au cœur du mix marketing. Il représente la proposition de valeur faite au client. Selon Kotler et Dubois : « Le produit est tout ce qui peut être offert sur un marché afin de satisfaire un besoin ou un désir » (Kotler & Dubois, 2016, p. 248). Le produit ne se limite pas à l'objet physique : il englobe aussi les services, l'image de marque, le design, l'emballage et les garanties.

Les stratégies du mix produit visent à définir et adapter l'offre pour répondre aux attentes des segments de marché et soutenir le positionnement stratégique de l'entreprise.

Un produit peut être analysé à trois niveaux (Levitt, 1986, p. 77) :

- **Produit central** : bénéfice fondamental (ex. : la mobilité pour une voiture).
- **Produit tangible** : caractéristiques, design, marque, qualité (ex. : modèle, couleur, motorisation).
- **Produit augmenté** : services associés, garantie, assistance (ex. : garantie 5 ans, financement).

Cette vision élargie du produit permet de bâtir des stratégies différenciées.

# Cours de marketing stratégique

## 4.1.1. Stratégies liées à la gamme de produits

- **Largeur de gamme** : nombre de lignes de produits proposées. **Exemple** : Samsung propose smartphones, électroménagers, TV.
- **Profondeur de gamme** : nombre de variantes dans une ligne. **Exemple** : Nestlé avec plusieurs goûts de yaourts.
- **Cohérence de gamme** : degré de similarité entre lignes. **Exemple** : Rolex, très cohérente autour du luxe.

Les entreprises ajustent la largeur, profondeur et cohérence selon leur positionnement et leurs ressources (Lambin, 2020, p. 315).

## 4.1.2. Stratégies de cycle de vie du produit

Tout produit passe par 4 phases : introduction, croissance, maturité, déclin. Chaque phase implique une stratégie différente :

- **Introduction** : innovation, communication forte, prix d'écrémage ou de pénétration. **Exemple** : lancement de la Tesla Model S.
- **Croissance** : extension de gamme, amélioration qualité, distribution élargie.
- **Maturité** : différenciation, promotions, segmentation accrue. **Exemple** : Coca-Cola Light et Zero pour relancer une boisson mature.
- **Déclin** : réduction des coûts, retrait progressif ou repositionnement.

**Tableau 16 : Stratégies de cycle de vie du produit**

|           | Lancement                     | Croissance   | Maturité                                  | Déclin                            |
|-----------|-------------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Objectifs | Développer la demande globale | Augmenter la part de marché                          | Augmenter le profit                       | Diminuer les dépenses et récolter |
| Stratégie | Notoriété-essai               | Créer une préférence pour la marque                  | Fidélité à la marque                      | Fidélité                          |
| Produit   | Mono-produit                  | Elargissement de la gamme<br>Amélioration du produit | Différenciation<br>Modifications mineures | Réduction de la gamme             |

**Source** : Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17<sup>e</sup> édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod.

## 4.1.3. Stratégies d'innovation

- **Innovation de rupture** : création d'un nouveau marché. **Exemple** : Airbnb dans l'hébergement.
- **Innovation incrémentale** : amélioration d'un produit existant. **Exemple** : évolution des modèles d'iPhone.
- **Co-création** avec les clients. **Exemple** : LEGO Ideas, où les fans proposent de nouveaux concepts.

## 4.1.4. Stratégies de différenciation produit

- **Par la qualité** : positionnement haut de gamme. **Exemple** : BMW pour les performances.
- **Par le design** : esthétique et ergonomie. **Exemple** : Apple avec ses MacBook et iPhone.
- **Par la marque** : capital-marque fort. **Exemple** : Nike et son slogan « Just Do It ».
- **Par l'emballage** : packaging attractif. **Exemple** : bouteilles iconiques de Coca-Cola.

## 4.1.5. Stratégies de marque

- **Marque produit** : une marque par produit. **Exemple** : Procter & Gamble (Ariel, Pampers, Gillette).
- **Marque gamme** : une marque pour une ligne. **Exemple** : Danone pour ses yaourts.
- **Marque ombrelle** : une seule marque couvre tous les produits. **Exemple** : Virgin (musique, transport, téléphonie).
- **Marque caution** : la marque mère garantit la fiabilité. **Exemple** : Nestlé avec KitKat, Nescafé.

## 4.1.6. Stratégies d'extension de produit

- **Extension de gamme** : nouvelles versions (taille, goût, design). **Exemple** : Oreo avec différentes saveurs.
- **Extension de marque** : utilisation d'une marque existante sur un autre marché. **Exemple** : Yamaha (pianos et motos).
- **Diversification** : nouveaux produits sur nouveaux marchés. **Exemple** : Amazon (du e-commerce au cloud avec AWS).

## 4.1.7 Stratégies liées aux services associés

- Garanties prolongées, SAV, personnalisation, services financiers.
- Exemple : Decathlon propose l'assurance vélo et la réparation en magasin.

## 4.1.8. Importance stratégique du mix produit

- Permet d'adapter l'offre aux attentes des segments (segmentation-ciblage-positionnement).
- Influence directement la valeur perçue et donc le prix.
- Constitue une barrière à l'entrée pour les concurrents (innovation, marque, brevets).

Comme le souligne Porter : « La différenciation par le produit crée un avantage concurrentiel durable lorsqu'elle repose sur des attributs difficiles à imiter » (Porter, 1985, p. 120).

## 4.1.9. Exemples concrets

- **Apple** : stratégie de différenciation par l'innovation, le design et l'écosystème intégré.
- **IKEA** : stratégie de standardisation avec design fonctionnel et bas prix.
- **Tesla** : innovation de rupture avec véhicules électriques haut de gamme.
- **Unilever** : portefeuille multi-marques pour cibler divers segments (Dove, Axe, Ben & Jerry's).

Enfin, les stratégies du mix produit constituent la pierre angulaire du marketing mix. Elles doivent être cohérentes avec le positionnement et intégrées dans une logique globale incluant prix, distribution et communication. Comme le rappelle Kotler: « Un produit ne vit pas seul ; son succès dépend de la façon dont il est intégré dans une stratégie marketing cohérente » (Kotler & Keller, 2016, p. 255).

## 4.2. Les stratégies du mix communication

La communication marketing est l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour informer, persuader et rappeler aux consommateurs l'existence et les avantages de ses produits ou services. Selon Kotler et Keller : « La communication marketing vise à établir un dialogue continu entre l'entreprise et ses différents publics afin d'influencer leurs attitudes et comportements » (Kotler & Keller, 2016, p. 532).

Figure 16 : de la stratégie marketing à la stratégie de communication



**Source :** Lambin, J.-J. (2017). Marketing stratégique et opérationnel : 17e édition (17<sup>e</sup> éd.). Dunod.

Le mix communication, parfois appelé mix promotionnel, regroupe les principales formes de communication utilisées par les entreprises pour atteindre leurs cibles.

#### 4.2.1. Objectifs de la communication marketing

- **Informer** : faire connaître un nouveau produit, ses caractéristiques.
- **Convaincre** : influencer les préférences, stimuler l'achat.
- **Rappeler** : maintenir la notoriété et la fidélité.
- **Construire une image de marque** : cohérente et différenciante.
- **Renforcer la relation client** : créer une proximité durable.

#### 4.2.2. Les outils du mix communication

- **La publicité**
  - ✓ Communication de masse, payante, via médias traditionnels (TV, presse, radio, affichage, cinéma) et digitaux.
  - ✓ Exemple : **Coca-Cola** avec ses campagnes émotionnelles (« Open Happiness »).
  - ✓ Stratégies possibles : publicité informative, persuasive ou de rappel (Kotler & Keller, 2016, p. 538).
- **La promotion des ventes**
  - ✓ Actions temporaires pour stimuler l'achat immédiat : réductions, coupons, échantillons, concours.

# Cours de marketing stratégique

---

- ✓ **Exemple** : Carrefour propose « 2 achetés = 1 gratuit » pour booster ses ventes.
- ✓ Risque : habituer les clients aux promotions.
- **Les relations publiques (RP)**
  - ✓ vise à construire une bonne image institutionnelle de l'entreprise.
  - ✓ Moyens : conférences de presse, sponsoring, mécénat, rapports RSE.
  - ✓ **Exemple** : Danone communique sur ses engagements en nutrition et durabilité.
- **La vente personnelle**
  - ✓ Interaction directe entre un commercial et le client.
  - ✓ Très efficace pour les produits B2B ou à forte valeur.
  - ✓ **Exemple** : IBM et ses équipes de vente-conseil pour solutions technologiques.
- **Le marketing direct**
  - ✓ Communication personnalisée via email, SMS, catalogues, phoning.
  - ✓ **Exemple** : Amazon recommande des produits en fonction de l'historique d'achat.
- **Le marketing digital & réseaux sociaux**
  - ✓ Publicité en ligne, content marketing, influenceurs, community management.
  - ✓ Exemple : Nike avec la campagne #JustDoIt sur Instagram et TikTok.
- **Le parrainage et sponsoring**
  - ✓ Association à un événement sportif, culturel ou social.
  - ✓ Exemple : Emirates sponsorise le club de football Real Madrid.

## 4.2.3. Stratégies globales de communication

- **Communication push vs pull**
  - ✓ **Push** : inciter les distributeurs à pousser le produit vers le consommateur (primes, promotions distributeurs).
  - ✓ **Pull** : stimuler la demande directement auprès du consommateur final via publicité massive.

# Cours de marketing stratégique

---

- ✓ **Exemple** : Apple mise sur une stratégie pull, créant une forte demande qui incite les distributeurs à suivre.
- **Communication intégrée (IMC – Integrated Marketing Communication)** Selon Schultz : « L'IMC est une approche qui vise à coordonner tous les outils de communication de l'entreprise pour délivrer un message clair, cohérent et impactant » (Schultz, 1993, p. 45). Elle consiste à assurer cohérence et synergie entre médias traditionnels, digitaux et actions terrain. **Exemple** : lancement d'un nouveau film chez Disney, qui combine TV, réseaux sociaux, affichage, produits dérivés.

## 4.2.4. Études de cas

### Cas 1 : Coca-Cola

- Stratégie : publicité émotionnelle, storytelling universel (bonheur, partage).
- Exemple : campagnes mondiales « Share a Coke » avec prénoms sur les bouteilles.

### Cas 2 : Red Bull

- Stratégie : content marketing et sponsoring extrême (sports extrêmes, saut de Felix Baumgartner depuis la stratosphère).
- Impact : Red Bull est devenu plus qu'une boisson, un mode de vie.

### Cas 3 : IKEA

- Stratégie : communication intégrée (catalogues, pubs TV, réseaux sociaux, expérience en magasin).
- Impact : forte notoriété et proximité avec le consommateur.

Enfin, les stratégies du mix communication doivent :

- Être cohérentes avec la stratégie de positionnement.
- Utiliser les bons outils selon la cible (B2B, B2C, digital natives, etc.).
- Viser un équilibre entre court terme (promotion, ventes immédiates) et long terme (image de marque, fidélité). Comme le rappelle Kotler: « La communication n'est pas une dépense, mais un investissement stratégique qui construit la valeur de la marque » (Kotler, 2019, p. 612).

## 4.3. Les stratégies du mix prix

Le prix est le seul élément du marketing mix qui génère directement du revenu, les autres représentant des coûts (Kotler & Keller, 2016, p. 388). Il constitue donc un levier stratégique

fondamental, influençant à la fois la perception de valeur par le client, le positionnement de l'offre et la rentabilité de l'entreprise. Comme le rappelle Nagle et Müller : « La tarification n'est pas uniquement une décision économique, c'est un outil stratégique qui reflète la valeur perçue, la concurrence et les objectifs de l'entreprise » (Nagle & Müller, 2017, p. 15).

## 4.3.1. Objectifs des stratégies de prix

- **Maximisation du profit** : fixer un prix optimal pour maximiser la marge.
- **Augmentation de la part de marché** : adopter un prix compétitif.
- **Positionnement de l'offre** : prix haut = image premium ; prix bas = accessibilité.
- **Survie** : prix agressifs pour résister dans un marché en crise.
- **Fidélisation** : prix cohérents et perçus comme justes.

## 4.3.2. Facteurs influençant la stratégie de prix

- **Facteurs internes** : coûts de production, objectifs stratégiques, cycle de vie du produit.
- **Facteurs externes** : intensité concurrentielle, pouvoir d'achat, réglementation, élasticité de la demande.
- **Valeur perçue** par le consommateur : déterminant clé de l'acceptabilité du prix.

## 4.3.3. Principales stratégies de prix

### a)- Stratégie d'écrémage

- Fixer un prix élevé au lancement, puis le baisser progressivement.
- Objectif : maximiser la marge et rentabiliser rapidement les investissements.
- Exemple : Apple vend ses nouveaux iPhone à un prix premium au lancement.

### b)- Stratégie de pénétration

- Fixer un prix bas pour pénétrer rapidement un marché et gagner des parts.
- Exemple : Xiaomi a conquis le marché des smartphones avec des prix très bas.

### c)- Stratégie d'alignement concurrentiel

- Fixer un prix proche de celui des concurrents pour rester compétitif.
- **Exemple** : les stations-service alignent leurs prix sur les concurrents voisins.

## d)- Stratégie de différenciation par la valeur

- Fixer un prix basé sur la valeur perçue et non sur le coût.
- Exemple : Starbucks vend un café 3 à 4 fois plus cher que les cafés locaux grâce à son expérience client.

## e)- Stratégie de prix psychologique

- Fixer des prix qui paraissent plus attractifs : 999 DA au lieu de 1000DA.
- **Exemple** : Zara pratique le pricing psychologique (39,99 €).

## f)- Stratégie de prix dynamique

- Adapter les prix en temps réel selon la demande et l'offre.
- Exemple : Uber applique la tarification dynamique en période de forte demande.

## g)- Stratégie de prix discriminatoire

- Différents prix pour différents segments (âge, pays, pouvoir d'achat).
- Exemple : tarifs étudiants au cinéma.

## h)- Stratégie de pack ou bundle pricing

- Vendre plusieurs produits ensemble à un prix avantageux.
- Exemple : **Microsoft Office** vendu en pack (Word, Excel, PowerPoint).

### 4.3.4. Prix et cycle de vie du produit

- **Introduction** : écrémage ou pénétration.
- **Croissance** : prix concurrentiel pour élargir la clientèle.
- **Maturité** : promotions pour stimuler la demande.
- **Déclin** : prix bas pour écouler les stocks.

### 4.3.5. Approches modernes de fixation des prix

#### a)- Pricing basé sur la valeur (Value-Based Pricing)

- Déterminer le prix en fonction de la valeur perçue par le client.
- Exemple : **Tesla** justifie ses prix par l'innovation et la durabilité.

## b)- Yield management

- Ajuster les prix en fonction du taux d'occupation ou de réservation.
- Exemple : compagnies aériennes et hôtels.

## c)- Freemium

- Version gratuite de base, version premium payante.
- **Exemple** : Spotify ou Dropbox.

### 4.3.6 Études de cas

#### Cas 1 : Apple

- **Stratégie** : écrémage puis maintien d'un prix premium.
- **Résultat** : image haut de gamme, forte marge.

#### Cas 2 : Ryanair

- **Stratégie** : domination par les coûts avec prix ultra-compétitifs.
- **Résultat** : clientèle sensible au prix, parts de marché importantes.

#### Cas 3 : Netflix

- **Stratégie** : prix d'abonnement bas au départ (pénétration), puis hausse progressive justifiée par l'ajout de contenu exclusif.

La stratégie de prix est un levier stratégique complexe qui doit concilier :

- **Objectifs financiers** (marges, rentabilité).
- **Attentes des consommateurs** (valeur perçue, équité).
- **Concurrence et marché** (alignement, différenciation).

Comme le rappellent Hinterhuber&Liozu: « Les entreprises les plus performantes sont celles qui ne considèrent pas le prix comme une simple donnée financière, mais comme une véritable arme stratégique » (Hinterhuber, A. &Liozu, 2012, p. 28).

## 4.4. Les stratégies du mix distribution

La distribution correspond à l'ensemble des activités permettant de mettre le produit ou le service à disposition du consommateur final. Elle joue un rôle fondamental dans la création de

valeur, car elle relie l'offre de l'entreprise à la demande du marché (Kotler & Keller, 2016, p. 412).

Comme le souligne Stern et al. : « Le canal de distribution est plus qu'un simple vecteur logistique, il est un système stratégique qui influence la compétitivité et le positionnement de l'entreprise » (Stern, L.W., El-Ansary, 2012, p. 7).

## 4.4.1. Objectifs des stratégies de distribution

- Assurer **disponibilité** et **accessibilité** des produits.
- Réduire les **coûts logistiques et commerciaux**.
- Soutenir le **positionnement marketing** (produit premium → distribution sélective).
- Accroître la **satisfaction et la fidélisation** des clients.
- Garantir la **rentabilité** en optimisant les marges entre producteurs et distributeurs.

## 4.4.2. Types de canaux de distribution

### a)- Canaux directs

- Vente producteur → consommateur (sans intermédiaire).
- Avantages : contrôle total, marge plus élevée.
- Exemple : site web officiel de Dell.

### b)- Canaux indirects

- Vente via distributeurs, grossistes, détaillants.
- Avantages : couverture plus large, coûts de structure réduits.
- **Exemple** : Coca-Cola via supermarchés, cafés, hôtels.

### c)- Canaux hybrides (multicanaux)

- Combinaison des deux (direct + indirect).
- Exemple : Nike vend sur son site, dans ses magasins et via des détaillants.

## 4.4.3. Stratégies de distribution

### a)- Distribution intensive

- Large diffusion pour atteindre un maximum de clients.

# Cours de marketing stratégique

---

- Objectif : parts de marché élevées, forte notoriété.
- Exemple : Nestlé distribue ses produits alimentaires dans toutes les grandes surfaces.

## b)- Distribution sélective

- Sélection d'un nombre limité de points de vente selon des critères qualitatifs.
- Objectif : image de marque, contrôle de la distribution.
- **Exemple** : Samsung choisit certains revendeurs spécialisés pour ses téléviseurs haut de gamme.

## c)- Distribution exclusive

- Un seul distributeur par zone géographique.
- Objectif : rareté, prestige, relation privilégiée.
- Exemple : **Rolex** vend uniquement dans des bijouteries agréées.

### 4.4.4. Stratégies logistiques et organisationnelles

#### a)- Gestion des stocks et flux

- Optimisation par la méthode *Just in Time* (Toyota).
- Utilisation de plateformes logistiques centralisées.

#### b)- Intégration verticale

- Contrôle direct du canal par l'entreprise.
- **Exemple** : Zara (Inditex) gère sa production, logistique et distribution en propre.

#### c)- Partenariats stratégiques

- Coopération avec distributeurs pour améliorer la visibilité et la rentabilité.
- **Exemple** : Procter & Gamble collabore étroitement avec Walmart pour la gestion des rayons.

### 4.4.5. Choix de la stratégie de distribution

Le choix dépend de :

- **Nature du produit** (courant, luxe, technique).
- **Comportement des consommateurs** (achats impulsifs vs réfléchis).

- **Concurrence** (canaux dominants du secteur).
- **Objectifs de positionnement** (prix bas = large diffusion, luxe = exclusivité).

## 4.4.6. Cas d'entreprises

### Cas 1 : Zara

- **Stratégie** : intégration verticale (production → distribution).
- **Résultat** : rapidité dans le renouvellement des collections, contrôle de l'image.

### Cas 2 : Coca-Cola

- **Stratégie** : distribution intensive via supermarchés, restaurants, distributeurs automatiques.
- **Résultat** : accessibilité mondiale, part de marché dominante.

### Cas 3 : Tesla

- **Stratégie** : distribution directe (magasins Tesla + site officiel).
- **Résultat** : suppression des concessionnaires, maîtrise du contact client.

La distribution est une arme stratégique qui va bien au-delà de la logistique : elle conditionne l'accessibilité du produit, son image et sa rentabilité. Comme le rappellent Rosenbloom et Larsen : « Le choix du canal de distribution est une décision stratégique qui engage l'entreprise à long terme et influence fortement son positionnement sur le marché » (Rosenbloom, B. & Larsen, 2019, p. 24).

## CONCLUSION

Ce chapitre a permis de comprendre que la stratégie d'une entreprise se construit à l'intersection de trois dimensions complémentaires : l'avantage concurrentiel, la position dans l'industrie et le mix marketing.

D'une part, les stratégies génériques de Porter (domination par les coûts, différenciation, focalisation) offrent un cadre global permettant d'orienter les choix de création de valeur et de positionnement face à la concurrence (Porter, 1985).

D'autre part, les stratégies selon la situation concurrentielle (Kotler & Keller, 2016) rappellent que le rôle d'une entreprise varie selon sa place sur le marché :

- Le leader doit défendre sa position et innover pour conserver son avance.
- Le challenger adopte des stratégies offensives pour gagner des parts de marché.
- Le suiveur privilégie la stabilité et l'imitation stratégique.
- Le spécialiste de niche mise sur une expertise ou une clientèle spécifique.

Enfin, le marketing mix traduit concrètement ces orientations stratégiques en décisions opérationnelles concernant le produit, le prix, la distribution et la communication (auxquels s'ajoutent les trois « P » complémentaires dans les services).

L'articulation de ces approches montre que la performance d'une entreprise dépend autant de la clarté de sa stratégie que de la pertinence de son exécution marketing. La réussite repose donc sur la capacité à combiner un avantage distinctif, une stratégie adaptée à la position concurrentielle et un mix marketing cohérent.

En conclusion, ce chapitre illustre que la stratégie ne peut être pensée de manière isolée : elle doit être en permanence ajustée aux dynamiques du marché, aux réactions des concurrents et aux attentes des consommateurs, afin de construire un avantage compétitif durable et difficilement imitable.

## CONCLUSION GENERALE

L'étude du marketing stratégique à travers les cinq chapitres abordés nous a permis de suivre une progression logique, allant des concepts fondamentaux vers la mise en œuvre opérationnelle. Dans un premier temps, le chapitre introductif a posé les bases en distinguant clairement la stratégie d'entreprise, la stratégie d'activité et les deux niveaux du marketing : stratégique et opérationnel. Cette distinction a montré que le marketing stratégique s'inscrit dans une vision de long terme, orientée vers l'anticipation et l'adaptation aux évolutions de l'environnement.

Le deuxième chapitre consacré au diagnostic stratégique a mis en évidence l'importance d'une analyse approfondie des menaces et opportunités externes ainsi que des forces et faiblesses internes. Cette démarche d'évaluation est indispensable pour identifier les atouts de l'entreprise et les risques auxquels elle doit faire face, constituant ainsi la base de toute décision stratégique.

Dans le troisième chapitre, les modèles d'analyse stratégique tels que la matrice BCG, le modèle McKinsey, la grille d'Ansoff, l'ADL ou encore le cycle de vie des produits ont apporté des outils pratiques permettant de hiérarchiser les activités, d'orienter les choix de croissance et de clarifier les priorités stratégiques. Ces modèles, bien qu'imparfaits, demeurent essentiels pour structurer la réflexion et faciliter la prise de décision dans un environnement concurrentiel.

Le quatrième chapitre a insisté sur la stratégie marketing en présentant le processus fondamental de Segmentation – Ciblage – Positionnement (SCP). Ce triptyque est au cœur du marketing stratégique car il relie l'analyse du marché aux choix de différenciation. La segmentation permet d'identifier les segments les plus pertinents, le ciblage oriente les ressources vers les marchés les plus attractifs, et le positionnement définit l'image distincte que l'entreprise souhaite occuper dans l'esprit du consommateur.

Enfin, le cinquième chapitre sur les stratégies génériques et le mix-marketing a montré comment les choix stratégiques se traduisent en actions concrètes. Les stratégies génériques de Porter (domination par les coûts, différenciation, focalisation) offrent des orientations claires pour construire un avantage concurrentiel durable. Le marketing-mix (produit, prix, distribution, communication, et dans certains cas 7P incluant personnel, processus, preuve physique) constitue l'outil opérationnel qui met en cohérence ces choix sur le terrain.

En définitive, l'ensemble du cours met en lumière une idée essentielle : le marketing stratégique n'est pas seulement une fonction de l'entreprise, mais un véritable processus de création de valeur fondé sur l'analyse, la décision et l'action. Il vise à garantir la compétitivité à long terme en alignant la stratégie globale de l'entreprise avec les attentes du marché et les évolutions de l'environnement.

La maîtrise de ces concepts et outils offre à l'étudiant une double valeur ajoutée. D'une part, elle développe ses capacités d'analyse critique pour comprendre la dynamique des marchés et

## Cours de marketing stratégique

---

les choix des entreprises. D'autre part, elle l'équipe d'outils pratiques et transférables qui seront utiles aussi bien dans la préparation de projets académiques que dans sa future vie professionnelle (plans marketing, études de marché, gestion de portefeuille de produits, décisions stratégiques). En somme, l'étudiant acquiert une vision intégrée qui lui permet non seulement de comprendre mais aussi de contribuer activement à la performance et à l'innovation des organisations dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

# Cours de marketing stratégique

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abell, D. & Hammond, J. (1979), *Strategic Market Planning*, Prentice Hall.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion* (pp. 17–18). New York: McGraw-Hill.
- Barney, J. (2020). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson, 6e éd., p.75-88.
- Barney, J. B. &Hesterly, W. S. (2015), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson.
- Bruel, O.(2018), *Management Stratégique*, Vuibert.
- Capron, M. &Quairel-Lanoizelée, A. (2015), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte.
- Carroll, A. (2017), *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, Cengage.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson.
- Chamberlin, E. (1962). *The Theory of Monopolistic Competition*. Harvard University Press.
- Chandler, A. D.( 1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press.
- Cova, B., Liarte, S., & Badot, O. (2017). *La boîte à outils du marketing* (4e éd.). Dunod.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13e éd.). Prentice Hall.
- Dibb, S. &Simkin, L. (2008), *Market Segmentation Success: Making it Happen!*,Routledge.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Dubois, P. L., & Jolibert, A. (2005). *Marketing: Fondements et pratiques* (5e éd., p. 17). Paris: Economica.
- Dubois, P.-L., & Jolibert, A. (2017). *Marketing management* (9e éd.). Paris : Economica.
- Ghemawat, P. & Nueno, J. (2006). *Zara: Fast Fashion*. Harvard Business School Case.
- Grant, R. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
- Hax, A. &Majluf, N.(1984), *Strategic Management*, Prentice Hall.
- Henderson, B. (1970), *The Product Portfolio*, Boston Consulting Group.
- Hinterhuber, A. &Liozu, S. (2012), *Innovation in Pricing*, Routledge.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hofer, C. &Schendel, D.(1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing.
- <https://www.danone.com>](<https://www.danone.com>) consulté 15/05/2024.
- IDC (2023). *Worldwide Quarterly Mobile Phone Tracker*.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Stratégie* (11e éd., p. 73). Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy*. Pearson, 12e éd.

# Cours de marketing stratégique

---

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy*(11th ed.). Pearson.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy* (12th ed.). Pearson.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management* (5th ed.). Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2020). *La stratégie des marques*. Eyrolles, 7e éd.
- Kapferer, J.-N.( 2013), *Les marques, capital de l'entreprise*, 6e éd., Dunod.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.
- Kim, W. C. &Mauborgne, R.( 2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson, 15e éd.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principes de marketing*, (17e éd. Paris: Pearson.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2006). *Marketing management* (12e éd., p. 85). Paris: Pearson Éducation.
- Lambin, J.-J. & Schuiling, I. (2022). *Le marketing stratégique et opérationnel*. Dunod, 11e éd.
- Lambin, J.-J. (2010). *Marketing stratégique et opérationnel*, (7e éd.). Paris: Dunod.
- Lambin, J.-J., & De Moerloose, C. (2021).*Marketing stratégique et opérationnel : La démarche marketing dans une perspective responsable* (10e éd.). Dunod.
- Lambin, J.-J. (2018). *Marketing stratégique et opérationnel* (9e éd.). Dunod.
- Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2022). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing* (4th ed.). Red Globe Press.
- Le Nouveau Petit Robert. (2009). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris: Dictionnaires Le Robert.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). *Mercator: Théorie et pratique du marketing* (10e éd., p. 25). Paris: Dunod.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2018). *Mercator : Théorie et pratique du marketing* (12e éd.). Paris : Dunod.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2020). *Mercator* (13e éd.). Paris : Dunod.
- Levitt, T. (1966), *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1993). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*(9th ed.). Irwin.
- Nadella, S. (2017). *Hit Refresh*. Harper Business.
- Nestlé, *Rapport Annuel 2022*, Nestlé S.A., 2023.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System*. Productivity Press.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer* (2nd ed.). Routledge.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Penrose, E.( 1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Row.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Harvard Business Review Press.

# Cours de marketing stratégique

---

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Rainelli-Weiss, H.(2014), *Stratégie d'entreprise*, Pearson.
- Ries, A. & Trout, J.(1981), *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill.
- Rosenbloom, B. & Larsen, T.(2019), *Marketing Channels: A Management View*, Cengage.
- Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing.
- Statista (2022). R&D Spending of Samsung Electronics.
- Statista (2023). Consumer Trends Report.
- Stern, L.W., El-Ansary, A., Coughlan, A.(2012), *Marketing Channels*, Pearson.
- Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. Little, Brown.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Teece, D. (2018). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press, p.20-35.
- Tirole, J. (2017). *Economics for the Common Good*. Princeton University Press.
- Varian, H. (2019). *Intermediate Microeconomics*. Norton, 9e éd.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not Organization. *Business Horizons*, vol. 23, n°3, p. 14-26.
- West, D., Ford, J., & Ibrahim, E. (2015). *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. Oxford University Press.

# Cours de marketing stratégique

---

## PLAN DU COURS DETAILLE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCTION GENERALE.....  | 2  |
| CHAPITRE I : INTRODUCTION AU MARKETING STRATEGIQUE.....                   | 4  |
| Introduction.....   | 4  |
| 1. Définition préalables.....   | 5  |
| 1.1 Le concept de Stratégie.....  | 5  |
| 1.2 La notion de marketing.....   | 6  |
| 1.3 La notion de planification stratégique.....                           | 6  |
| 1.4 La notion de marketing stratégique.....                               | 7  |
| 2. De la stratégie d'entreprise à la stratégie marketing.....             | 7  |
| 2.1. Stratégie d'entreprise.....  | 7  |
| 2.2. La stratégie marketing.....  | 10 |
| 3. Marketing stratégique VS Marketing opérationnel.....                   | 12 |
| 3.1 Marketing stratégique.....  | 12 |
| 3.2 Le marketing opérationnel.....  | 12 |
| 3.3. Différences essentielles.....  | 12 |
| 3.4. Complémentarité entre les deux marketing.....                        | 13 |
| 4. Les trois phases essentielles de la stratégie marketing.....           | 14 |
| 4.1. Phase d'anticipation.....  | 14 |
| 4.2. Phase de choix.....  | 15 |
| 4.3. Phase de mise en œuvre.....  | 15 |
| 4.4. Etude de cas : Apple et sa stratégie marketing.....                  | 16 |
| 5. Objectif marketing Vs stratégie marketing.....                         | 18 |
| 5.1. Définition et rôle des objectifs marketing.....                      | 18 |
| 5.2 Définition et rôle de la stratégie marketing.....                     | 18 |
| 5.3. Différence essentielle.....  | 19 |
| 5.4. Types d'objectifs marketing.....                                     | 19 |
| CONCLUSION.....   | 22 |
| CHAPITRE II : LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE.....                              | 23 |
| INTRODUCTION.....   | 23 |
| 1. Diagnostic stratégique externe.....                                    | 23 |
| 1.1 Étude du macro-environnement.....                                     | 24 |
| 1.2. Analyse du microenvironnement.....                                   | 29 |
| 1.3. Étude de cas : Diagnostic externe de l'entreprise « ÉcoRide ».....   | 36 |
| 2. Diagnostic stratégique interne.....                                    | 38 |
| 2.1 Les dimensions du diagnostic interne.....                             | 38 |
| 2.2. Outils d'analyse du diagnostic interne.....                          | 39 |
| 2.3. Le diagnostic interne à partir de la chaîne de valeur de Porter..... | 40 |
| 2.4. Le modèle des 7S de McKinsey pour le diagnostic interne.....         | 42 |
| 2.5. L'analyse du mix marketing dans le diagnostic interne.....           | 44 |
| 3. Synthèse du diagnostic interne et externe.....                         | 47 |
| CONCLUSION.....   | 49 |
| CHAPITRE III MODELES D'ANALYSE STRATEGIQUE.....                           | 50 |

# Cours de marketing stratégique

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Le modèle BCG (Boston Consulting Group).....</b>    | <b>51</b> |
| 1.1. Logique du modèle .....                              | 51        |
| 1.2. Logique financière et équilibre du portefeuille..... | 53        |
| 1.3. Cas d'entreprises.....                               | 54        |
| 1.4. Limites du modèle BCG.....                           | 54        |
| <b>2. Le modèle McKinsey.....</b>                         | <b>55</b> |
| 2.1. Les axes de la matrice McKinsey.....                 | 55        |
| 2.2. La matrice à neuf cases.....                         | 55        |
| 2.3. Les stratégies possibles selon la zone.....          | 57        |
| 2.4. Cas d'entreprises.....                               | 57        |
| 2.5. Limites du modèle.....                               | 58        |
| <b>3. Le modèle d'Ansoff.....</b>                         | <b>58</b> |
| 3.1. Les quatre stratégies de la matrice d'Ansoff.....    | 58        |
| <b>4. Le modèle de cycle de vie du produit (CVP).....</b> | <b>59</b> |
| 4.1 Les phases du cycle de vie du produit.....            | 59        |
| 4.2. Les apports stratégiques du modèle.....              | 61        |
| 4.4. Cycle de vie et financement.....                     | 62        |
| 4.5. Cycle de vie et rentabilité.....                     | 63        |
| 4.3. Limites du modèle.....                               | 65        |
| 4.4. Exemple synthétique.....                             | 65        |
| <b>5. Le modèle Arthur D. Little (ADL).....</b>           | <b>65</b> |
| 5.1. Les dimensions du modèle ADL.....                    | 66        |
| 5.2. La matrice ADL.....                                  | 66        |
| 5.3. Exemples d'application.....                          | 67        |
| 5.4.Limites du modèle ADL.....                            | 68        |
| <b>CONCLUSION.....</b>                                    | <b>69</b> |
| <b>CHAPITRE VI STRATEGIE MARKETING.....</b>               | <b>70</b> |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                  | <b>70</b> |
| <b>1. La segmentation stratégique.....</b>                | <b>71</b> |
| 1. 1. Définition et importance.....                       | 71        |
| 1.2. Pourquoi segmenter ?.....                            | 71        |
| 1.3. Approches de la segmentation stratégique.....        | 71        |
| 1.4. Démarche de segmentation stratégique.....            | 72        |
| 1.5. Types de segmentation stratégique.....               | 73        |
| 1.6. Exemples concrets.....                               | 73        |
| 1.7. Ce qui rend une segmentation efficace.....           | 74        |
| 1.8. Limites de la segmentation stratégique.....          | 75        |
| <b>2. Le ciblage.....</b>                                 | <b>75</b> |
| 2.1. Les objectifs du ciblage.....                        | 75        |
| 2.2. Les critères de choix d'un segment.....              | 76        |
| 2.3. Les stratégies de ciblage.....                       | 76        |
| 2.4. Les modèles d'aide au ciblage.....                   | 77        |
| 2.6. Limites et critiques du ciblage.....                 | 80        |

# Cours de marketing stratégique

---

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. Définition et fondements du positionnement stratégique.....    | 80  |
| 3. Le positionnement stratégique.....                               | 80  |
| 3.2. Importance du positionnement stratégique.....                  | 80  |
| 3.3. La démarche de construction du positionnement.....             | 81  |
| 3.6. Limites et perspectives.....                                   | 82  |
| 4. Étude de cas : La stratégie STP de Nespresso.....                | 82  |
| 4.1. Contexte général.....  | 82  |
| 4.2. Segmentation.....  | 83  |
| 4.3. Ciblage.....   | 83  |
| CONCLUSION.....   | 86  |
| CHAPITRE V STRATEGIES GENERIQUES ET MIX MARKETING.....              | 87  |
| INTRODUCTION.....   | 87  |
| 1. Les stratégies génériques de base de Porter.....                 | 88  |
| 1.1. Les trois stratégies génériques de Porter.....                 | 88  |
| 1.2. Le dilemme du “stuck in the middle”.....                       | 93  |
| 2. Les stratégies de croissance.....                                | 94  |
| 2.1. Les fondements de la croissance.....                           | 95  |
| 2.2. Typologie de stratégies de croissance.....                     | 95  |
| 2.3. Le modèle d’Ansoff : matrice de croissance.....                | 96  |
| 2.4. Facteurs de réussite d’une stratégie de croissance.....        | 96  |
| 2.5. Exemples concrets de stratégies de croissance .....            | 97  |
| 2.6. Limites et risques de la croissance.....                       | 97  |
| 3. Les stratégies en fonction de la situation concurrentielles..... | 97  |
| 3.1 Les stratégies génériques du leader.....                        | 97  |
| 3.2. Les stratégies génériques du challenger.....                   | 100 |
| 3.3. Les stratégies génériques du suiveur.....                      | 103 |
| 3.4. La stratégie du nicheur (ou spécialiste de niche).....         | 105 |
| 4. Les stratégies du mix marketing.....                             | 108 |
| 4.1. Les stratégies liées au produit (Product).....                 | 109 |
| 4.2. Les stratégies du mix communication.....                       | 112 |
| 4.3. Les stratégies du mix prix.....                                | 115 |
| 4.4. Les stratégies du mix distribution.....                        | 118 |
| CONCLUSION.....   | 122 |
| CONCLUSION GENERALE.....  | 123 |
| BIBLIOGRAPHIE.....  | 125 |