

Marketing Fondamental

Les outils d'aide à la décision stratégique en marketing

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
La stratégie marketing	2
DAS	3
Avantage concurrentiel	4
La matrice BCG	5
Construction de la matrice BCG	5
Utilité de la matrice BCG	8
Obtenir des portefeuilles équilibrés	8
La matrice ADL	9
La matrice McKinsey	9
La matrice produit / marché - Ansoff	10
La stratégie de pénétration de marché	10
La stratégie de développement de produits	10
La stratégie d'extension de marché	10
La stratégie de diversification des produits et des marchés	10
Les types de diversifications	11
Quand utiliser la matrice d'Ansoff ?	11

Les stratégies par rapport à la concurrence	12
La stratégie de Leader	12
La stratégie de Challenger	13
La stratégie de Suiveur	13
La stratégie de Spécialiste (de niche)	13
Conclusion	14
Références	14

Préambule

Dans cette leçon, nous abordons les différents outils d'aide à la décision stratégique en marketing. Certaines matrices sont essentielles afin de guider les décisions de développement. Nous apprendrons à les construire et à les utiliser pour guider la performance.

La stratégie marketing

Définition

La stratégie marketing est un plan d'actions coordonnées mis en œuvre sur le moyen ou long terme par une entreprise pour atteindre ses objectifs commerciaux et marketing. Elle est composée de la vision stratégique de l'entreprise et de la spécification des moyens d'actions à mettre en place pour atteindre les objectifs déterminés.

La stratégie marketing est la plupart du temps réalisée en amont du marketing stratégique (segmentation, ciblage positionnement).

DAS



Un DAS (Domaine d'Activité Stratégique) ou SBU en anglais (Strategic Business Unit) est l'ensemble des secteurs et des marchés sur lesquels une entreprise va opérer.

Un DAS, ou segment stratégique, est donc un groupe d'activités homogènes généralement constitué de couples produits/marchés, qui partagent une même technologie, des mêmes marchés, des mêmes fonctions.

Un DAS peut être un produit, une marque, ou un ensemble de produits liés qui répondent à un besoin du marché.

Une entreprise peut opérer sur un ou plusieurs marchés ou secteurs d'activité, mais chacun de ses DAS ne peut adopter qu'une seule stratégie. Ce découpage en DAS est donc primordial et le préalable indispensable à toute allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.).

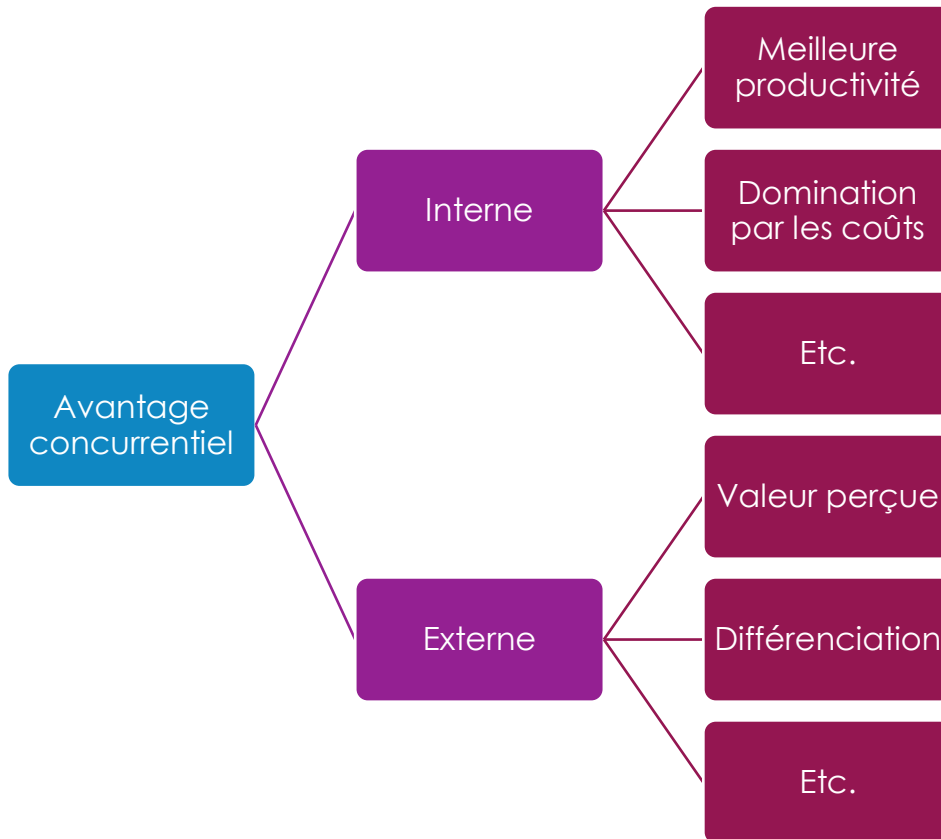
Grâce au découpage des activités de l'entreprise en DAS, les managers peuvent évaluer les produits et les activités de l'entreprise en attribuant les investissements aux secteurs les plus rentables, au détriment des secteurs les moins rentables.

Il est possible de différencier les DAS d'une entreprise à l'aide :

- du type de clients ou de consommateurs et de l'espace géographique ciblés (le marché).
- du type de besoins à satisfaire (la demande).
- des technologies et savoir-faire que l'organisation mobilise (le métier).

En réfléchissant selon les différents DAS d'une entreprise, on pourrait estimer que chacun des DAS de celle-ci pourrait exister en tant qu'organisation autonome.

Avantage concurrentiel



Un avantage concurrentiel peut être défini comme un ensemble d'attributs, de caractéristiques détenues par un produit, une marque et qui donne à l'entreprise une supériorité sur ses concurrents immédiats.

Il existe deux types d'avantages concurrentiels : interne et externe.

- **Un avantage concurrentiel externe** peut être la valeur perçue par le client ou la stratégie de différenciation.
- **Un avantage concurrentiel interne** peut-être une meilleure productivité, une stratégie de domination par les coûts.

Dans tous les cas, un avantage concurrentiel doit être rare, difficile à imiter, non transférable et non substituable, durable et valorisable.

Un véritable avantage concurrentiel peut contribuer à ériger une barrière à l'entrée pour les autres acteurs qui souhaitent s'installer sur le marché.

Les avantages compétitifs peuvent être de nature technologique (automatisation, etc.), de nature gestionnaire (distribution, administration, etc.) ou bien de nature organisationnelle.

La matrice BCG

Un des outils stratégiques utiles afin de prendre des décisions sur les DAS de l'entreprise est la matrice BCG (nommée de cette façon puisque développée par l'agence Boston Consulting Group).

Cette matrice part du principe qu'une entreprise qui se développe sur la base de portefeuilles d'activités distinctes (DAS) se trouve face à des arbitrages en termes de choix d'activités à détenir dans son portefeuille (sachant qu'un portefeuille regroupe l'ensemble des DAS d'une entreprise).

Une matrice permet de positionner des segments d'activités en fonction des appréciations obtenues sur les axes retenus.

La matrice BCG positionne les domaines d'activité stratégiques en fonction de leur situation au regard de deux dimensions :

- La part de marché relative
- Le taux de croissance du marché

Construction de la matrice BCG

Part de marché

$\text{Chiffre d'affaires de l'entreprise} / \text{chiffres d'affaires du secteur d'activité}$

Part de Marché Relative

$\text{Part de marché dans le DAS} / \text{Part du marché du concurrent principal du DAS}$

Taux de croissance du secteur d'activité

$((\text{Chiffres d'affaires du secteur en année } n - \text{Chiffres d'affaires du secteur en année } n-1) / \text{Chiffres d'affaires du secteur en année } n-1) \times 100$

Les deux axes retenus pour créer une matrice BCG sont donc : la part de marché relative et le taux de croissance du marché.

Afin de calculer une part de marché relative, il s'agit dans un premier temps de comprendre ce que représente une part de marché.

La part de marché est le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise par rapport au chiffre d'affaires de tout le secteur d'activité. Il permet de déterminer l'emprise de l'entreprise sur le secteur d'activité.

- Une part de marché de 100% signifie que l'entreprise a le monopole du marché.
- Lorsqu'elle est comprise entre 50 et 100% cela signifie que l'entreprise possède une forte domination du marché.
- Lorsqu'elle est comprise entre 25 et 50%, l'entreprise ne domine pas fortement le marché mais a une bonne position (soit leader fragile, soit challenger).
- Finalement, si la part de marché est inférieure à 25%, il convient de faire des efforts pour l'améliorer.

La part de marché se calcule de la façon suivante :

Part de marché : chiffre d'affaires de l'entreprise/ chiffres d'affaires du secteur d'activité.

La part de marché relative, ratio qui nous intéresse plus particulièrement ici, permet de déterminer la position concurrentielle d'un DAS spécifique. Elle permet de déterminer la distance vis-à-vis du concurrent principal.

- Lorsque la part de marché relative est supérieure à 1, l'entreprise est leader du marché.
- Lorsqu'elle est égale à 1, l'entreprise est co-leader du marché avec un autre concurrent.
- Plus cette part de marché relative s'éloigne de 1, plus la position concurrentielle devient inconfortable.

Part de Marché Relative = Part de marché dans le DAS / Part du marché du concurrent principal du DAS.

Le second axe qui nous intéresse afin de positionner les DAS sur la matrice BCG est le taux de croissance du secteur d'activité. C'est un pourcentage qui permet de déterminer l'intérêt d'un secteur d'activité.

- Lorsque le taux de croissance du secteur d'activité est élevé, le secteur d'activité est intéressant ; lorsqu'il est bas, il n'est pas forcément intéressant d'y continuer les investissements.
- A partir de 10%, le taux de croissance est considéré comme fort.

Taux de croissance = ((Chiffres d'affaires du secteur en année n - Chiffres d'affaires du secteur en année n-1)/ Chiffres d'affaires du secteur en année n-1 * 100

OU

[(valeur présente – valeur passée)/valeur passée]*100.



Une fois que chaque DAS est positionné sur la matrice BCG en fonction de la part de marché relative et du taux de croissance du marché, il est possible de prendre des décisions pour chacun de ces DAS en fonction des cadrans dans lesquels ils se trouvent. Les 4 cases de la matrice correspondent à des rentabilités différentes en termes de *cash-flow*.

- Les « **vedettes** » (forte croissance, forte part de marché relative) ne produisent pas suffisamment de *cash-flow* pour accroître leur part de marché. Ils deviendront des vaches à lait.
- Les « **vaches à lait** » (faible croissance, forte part de marché relative) ont des *cash flows* excédentaires par rapport aux besoins.
- Les « **dilemmes** » (forte croissance, faible part de marché relative) fournissent des *cash-flows* mais nécessitent également des injections de *cash-flow* si l'on veut accroître la part de marché relative.
- Les « **poids morts** » (faible croissance, faible part de marché relative) produisent peu de *cash-flow* et en utilisent peu.

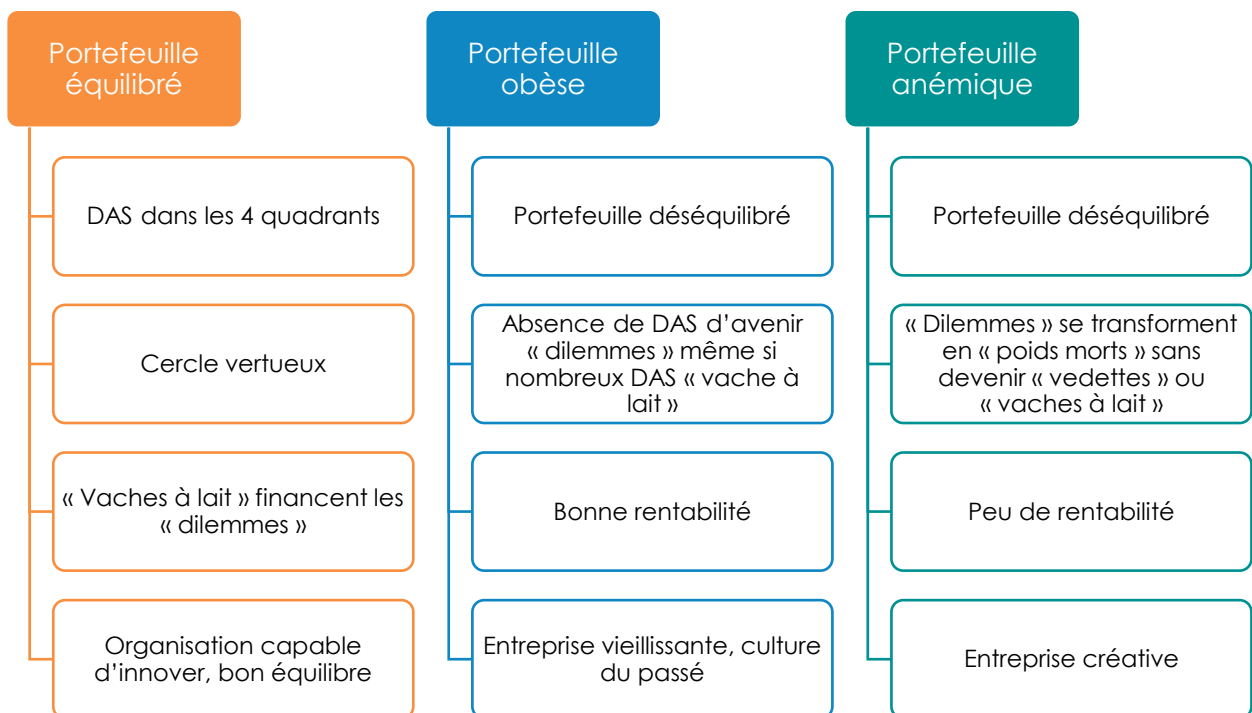
Habituellement, le cercle vertueux est le suivant : les DAS « vaches à lait » financent les DAS « dilemmes » qui deviennent des DAS « étoile » et ensuite des DAS « vache à lait ». Les recommandations idéales sont donc : le développement de produits dilemmes, le maintien des produits vedettes, la collecte pour les produits « vaches à lait » et la liquidation pour certains poids morts.

Utilité de la matrice BCG

Pour quelles raisons utilise-t-on la matrice BCG ?

- **Obtention d'un portefeuille équilibré** : une analyse de la matrice permet de détecter si le portefeuille de produits de l'entreprise est bien équilibré, s'il ne possède pas trop de produits dilemmes ou de poids morts.
- **Détection de tendances** : l'analyse des matrices établies à différentes périodes permet de suivre l'évolution des produits et éventuellement de prévoir celle-ci.
- **Evaluation de la concurrence** : il est possible d'établir de telles matrices pour chacun des principaux concurrents de l'entreprise afin d'étudier comment la concurrence agit.

Obtenir des portefeuilles équilibrés



Un des objectifs principaux de la matrice BCG est de visualiser si l'entreprise possède un portefeuille équilibré.

Un portefeuille équilibré possède des DAS dans les 4 quadrants, les « vaches à lait » financent les « dilemmes ». L'organisation est capable d'innover et il existe un bon équilibre.

Un portefeuille « obèse » est un portefeuille déséquilibré. Il y a une absence de DAS d'avenir « dilemmes » même s'il existe de nombreux DAS « vache à lait ». Cela procure une bonne rentabilité mais l'entreprise est vieillissante, dans une culture du passé.

Un portefeuille « anémique » est également un portefeuille déséquilibré. Les DAS « dilemmes » se transforment en « poids morts » sans devenir « vedettes » ou « vaches à lait ». Il y a peu de rentabilité. Toutefois, l'entreprise est créative. Cela correspond souvent au modèle des start-ups.

La matrice ADL

Une autre matrice pouvant aider la prise de décision en marketing et l'analyse des portefeuilles d'activité est la matrice ADL (créée par un cabinet conseil).

Cette matrice cherche à expliquer la performance de l'entreprise par deux facteurs : la position concurrentielle et la maturité de l'industrie.

Les facteurs de position concurrentielle peuvent être des facteurs d'approvisionnement, de production, de commercialisation, etc.

Les deux dimensions de la matrice sont :

- La maturité de l'activité
- La position concurrentielle (atouts de l'entreprise)

Cette matrice montre que pour certains DAS il convient de poursuivre le développement naturel et que pour d'autres il convient d'abandonner. La zone bleue (développement naturel) et la zone rouge (abandonner) sont séparées par une zone dans laquelle il faut effectuer un développement sélectif et une zone dans laquelle il est recommandé de réorienter les DAS.

La matrice McKinsey

Troisième matrice utile à la prise de décision : la matrice McKinsey qui repose sur la représentation des DAS par rapport à deux dimensions :

- L'attrait du marché à moyen terme (externe)
- La position concurrentielle, atouts de l'entreprise (interne)

Les quadrants supérieurs gauches sont des DAS intéressants, dans lesquels il faut investir. Les quadrants centraux sont des DAS moyennement intéressants. Il faut ici récolter. Enfin, les DAS inférieurs droits sont peu intéressants et la stratégie est de sélectionner seulement ceux qui semblent porteur et d'abandonner les autres.

La matrice produit / marché - Ansoff

La matrice produit / marché d'Ansoff est constituée de deux axes :

- Marchés actuels / nouveaux marchés
- Produits actuels / nouveaux produits

En fonction de ces 4 quadrants, 4 stratégies peuvent être déterminées.

La stratégie de pénétration de marché

Cette stratégie consiste à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise, c'est à dire maintenir ou augmenter les ventes et consolider ou accroître les parts de marché des produits actuels sur leur marchés existants. L'entreprise peut y parvenir en augmentant son effort marketing pour fidéliser, accroître la fréquence d'achat, transformer les clients potentiels et capter les clients de la concurrence.

La stratégie de développement de produits

Cette stratégie consiste à proposer des nouveaux produits sur des marchés existants. Ces nouveaux produits vont prendre la place des produits existants. L'entreprise peut fournir de petites innovations incrémentales sur le produit, proposer de nouveaux modèles, de nouvelles couleurs ou encore de nouvelles formes. Cette stratégie a pour objectif d'inciter les clients actuels à dépenser plus pour ces produits.

La stratégie d'extension de marché

Cette stratégie consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en introduisant les produits actuels sur de nouveaux marchés. Ainsi l'entreprise peut partir à la conquête des régions, du pays et de l'international. L'entreprise peut également développer de nouveaux canaux de distribution (Internet par exemple), faire appel à des médias autres que les moyens de communication traditionnels, mettre en place une nouvelle politique de prix pour toucher de nouvelles cibles et créer de nouveaux segments de marché.

La stratégie de diversification des produits et des marchés

Cette stratégie consiste à proposer des nouveaux produits sur des nouveaux marchés qui présente des opportunités et qui sortent du périmètre d'activité habituel de l'entreprise.

Les types de diversifications

Il existe différents types de diversification :

- **La diversification verticale** : l'entreprise va intégrer les métiers et les missions de ses propres clients et/ou fournisseurs
- **La diversification horizontale** : l'entreprise va se développer sur des métiers parallèles à son cœur de métier actuel
- **La diversification concentrique** : l'entreprise va se développer sur des nouveaux produits étroitement liés à son cœur de métier actuel ou se basant sur une technologie complémentaire.
- **La diversification en conglomérat** : l'entreprise va se développer sur des métiers et des marchés sans rapport avec ses activités actuelles

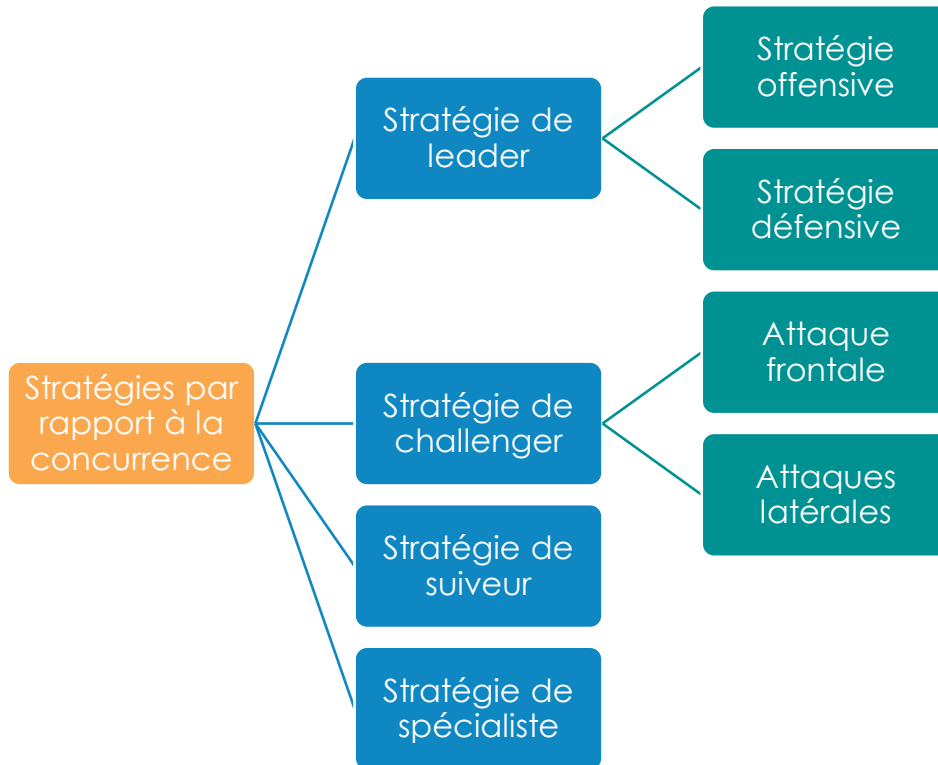
Quand utiliser la matrice d'Ansoff ?

La matrice d'Ansoff s'utilise dans les cas où la stratégie suivie jusque-là ne suffit plus pour maintenir sa position concurrentielle sur son ou ses marchés.

La matrice d'Ansoff permet d'établir une stratégie de développement et s'utilise en particulier dans les situations suivantes :

- Emergence de nouvelles technologies
- Saturation des marchés historiques de l'entreprise
- Changements de l'environnement concurrentiel
- Entrées de nouveaux concurrents
- Changement des besoins ou des comportements des clients
- Changement radical des objectifs de l'entreprise

Les stratégies par rapport à la concurrence



Les stratégies qui peuvent être déployées par une entreprise par rapport à ses concurrents sur le marché sont :

La stratégie de Leader

Le leader détient la plus grande part de marché et est capable de modifier le prix ou lancer de nouveaux produits.

Il peut choisir entre deux types de stratégies :

- **Stratégie offensive** : déclencher une guerre des prix
- **Stratégie défensive** : basée sur les 3 autres P du marketing mix (Promotion, Place, Produit)
 - L'innovation et l'avance technologique
 - La couverture du marché via une distribution intensive et une multiplication des variétés des produits
 - La lutte publicitaire

La stratégie de Challenger

Le challenger se situe juste après le leader et souhaite prendre sa place. Il a le choix entre deux attaques.

L'attaque frontale :

- S'opposer au leader directement sans détour
- L'attaquer frontalement en offrant sur le marché un produit de qualité égale avec un prix réduit.
- Le challenger doit s'assurer que le leader ne réagit pas vite contre sa stratégie

Attaques latérales

- **L'attaque de côté** : le challenger cherche à déterminer et à comprendre les sources de mécontentement et d'insatisfaction des clients de la concurrence et s'engage à les satisfaire en leur offrant le produit ou le service désiré.
- **L'encercllement** : le challenger attaque le leader sur plusieurs fronts à la fois.
- **L'écart** : le challenger évite toute confrontation avec le leader, il s'attaque alors à des marchés non tenus par lui.

La stratégie de Suiveur

Stratégie qui consiste à imiter le leader et le challenger dans leurs décisions tactiques, suivre leurs niveaux de prix, leur type d'implantation, leur style de publicité...

Le suiveur profite donc du travail de pionnier déjà réalisé par un autre acteur sur le marché pour créer sa catégorie de produits à un prix réduit.

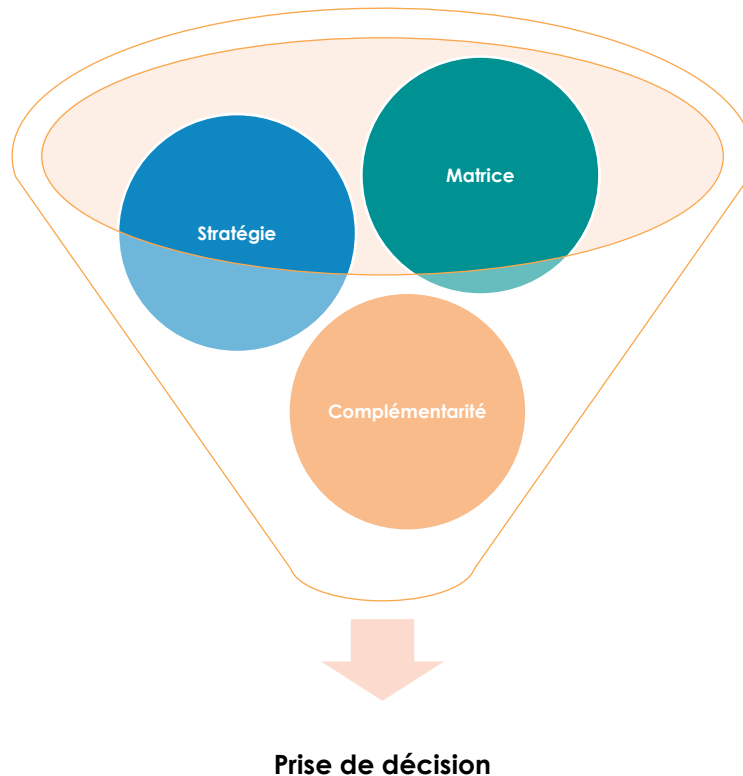
La stratégie de Spécialiste (de niche)

La stratégie de spécialiste est aussi appelée stratégie de concentration. Le spécialiste se concentre sur un créneau où la concurrence est quasi-impossible soit :

- Parce que ce créneau demande une grande spécialisation technologique.
- Parce qu'il est lié à une image de marque très particulière.

Cette stratégie est rentable, mais à court terme, car chaque créneau, après un certain temps attire des concurrents. Ainsi, si le spécialiste ne multiplie pas ses créneaux, ses chances de survie restent limitées.

Conclusion



L'ensemble de ces matrices et stratégies permettent de guider la prise de décision en marketing. Elles peuvent être utilisées seules ou bien en complément les unes des autres.

Références

Comment citer ce cours ?

Marketing Fondamental, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.