



## L'ESSENTIEL DU CHAPITRE 16

### MERCATOR 8<sup>e</sup> édition

# ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE MARKETING

1. De façon formelle, l'élaboration d'une stratégie marketing passe par : 1) L'analyse-diagnostic (analyse externe, analyse interne et diagnostic). 2) La fixation des objectifs. 3) Le choix des options fondamentales (cibles, sources de volume, positionnement, marque) et la fixation des priorités. 4) La formulation et l'évaluation du marketing-mix.
2. L'**analyse externe** porte sur : 1) L'environnement démographique, socioculturel, économique, politique, légal, technologique et écologique. On ne s'intéresse qu'aux traits saillants de ce macroenvironnement qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise. 2) Le marché : segmentation produits, volume des ventes, tendances, évolution des prix, cycle de vie des produits... 3) Les clients et autres publics : identification des acteurs et des rôles ; comportement de consommation et d'achat ; motivations, attitudes et critères de choix ; les distributeurs (nombre et caractéristiques, répartition des ventes, politiques pratiquées, motivations et attitudes...). 4) Les concurrents : identification des concurrents directs et indirects (concurrence interproduits, intersegments, générique) ; analyse de la politique suivie par les principaux concurrents ; analyse des positions concurrentielles (part de marché volume, part de marché valeur, part de marché relative).
3. L'**analyse interne** est une revue de performance de la position de l'entreprise sur le marché et un bilan interne. Elle porte sur : l'évolution récente des performances de l'entreprise ; l'évolution récente de la notoriété et de l'image de l'entreprise ou de la marque ; les ressources dont l'entreprise dispose ou pourrait disposer ; l'analyse critique de l'organisation et du marketing-mix actuel.
4. Le **diagnostic** n'est pas un résumé de l'analyse interne et externe, il fait clairement apparaître les problèmes à résoudre. Une forme populaire de diagnostic est le tableau SWOT (acronyme anglais pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), qui identifie quelques points clefs de l'analyse externe (opportunités et menaces : ce qui ne dépend pas de l'entreprise mais qui l'affecte) et de l'analyse interne (forces et faiblesses : ce qui dépend de l'entreprise). L'entreprise doit s'appuyer sur ses forces et chercher à combler ses faiblesses, pour saisir les opportunités de marché et faire face aux menaces.
5. La **fixation des objectifs** d'un plan stratégique doit être explicite et chiffrée. Les objectifs marketing sont de plusieurs types : objectifs de rentabilité et de retour sur investissement ; objectifs de volume et de parts de marché (volume de ventes, chiffre d'affaires, parts de marché...) ; autres objectifs marketing de type image de marque, satisfaction des clients, fidélité, etc. La fixation des objectifs permet de souligner la place visée sur le marché : position de leader unique, de co-leader, de challenger, de spécialiste...
6. Le **choix des options fondamentales** consiste à prendre position sur cinq options fondamentales : 1) Le choix des cibles. Il peut être nécessaire de distinguer entre utilisateurs, acheteurs, prescripteurs ou décideurs. On peut opter pour une politique marketing de masse ou indifférenciée, différenciée, concentrée ou individualisée (voir le chapitre 13). 2) Le choix des sources de volume (avec quels autres produits son offre entrera en concurrence) : autres produits de l'entreprise (cannibalisation volontaire), produits de la même catégorie vendus par les concurrents (concurrence directe), produits appartenant à d'autres catégories (concurrence élargie), stratégies mixtes. 3) Le choix du positionnement (voir le chapitre 14). 4) Le choix d'une politique de marque (voir le chapitre 15).

7. Le **choix des priorités et des leviers d'action**. Il consiste à concentrer ses efforts en raison de la limitation de ses moyens : choix des marchés prioritaires, des produits prioritaires, des cibles prioritaires, des sources de volume prioritaires. Les leviers d'action prioritaires peuvent porter sur un élément du mix : 1) Politique de produit : innovation technologique, qualité, etc. 2) Politique de prix : prix bas ou très compétitif... 3) Politique de distribution ou de force de vente (stratégie push) qui consiste à faire pousser le produit par les vendeurs et les distributeurs vers le client. 4) Politique de communication (stratégie pull) qui consiste à tirer les clients vers le produit par une forte pression publicitaire et promotionnelle.
8. La **formulation du marketing-mix** : définition de la politique de produit, de prix, de vente et de distribution, de communication et de promotion.
9. L'**évaluation** du plan d'action et du marketing-mix peut être formalisée ainsi : 1) L'évaluation qualitative applique quatre principes : principe d'adaptation (au marché visé et à l'entreprise qui l'adopte) ; principe de cohérence (entre chacune des composantes du marketing-mix et entre ces composantes et le positionnement) ; principe de supériorité (sur les concurrents à travers au moins un aspect de la stratégie qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel) ; principe de sécurité (qui limite les risques pour l'entreprise au cas où un certain nombre de prévisions et hypothèses ne se réalisent pas). 2) L'évaluation quantitative prévisionnelle porte sur différents aspects : volume de ventes, part de marché, résultats financiers qui permettent d'établir un budget prévisionnel et de calculer le point mort (volume de vente à partir duquel on atteint le seuil de rentabilité).