



L'ESSENTIEL DU CHAPITRE 12

MERCATOR 8^e édition

STRATEGIE D'ENTREPRISE ET STRATEGIE MARKETING

1. On appelle **politique** un ensemble de décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps, en vue d'atteindre certains objectifs généraux. Une **stratégie** est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre certains adversaires. Un **plan** est une liste d'actions précises, assorties de leurs dates, de leurs coûts, de la description des moyens matériels qu'elles exigent, et souvent aussi de la désignation de leurs responsables.
2. On peut distinguer différents niveaux de la stratégie : le niveau **corporate** (groupe), le niveau du **domaine d'activité** ou SBU pour Strategic Business Unit et le niveau de la **fonction** (marketing, recherche, production...). Le marketing peut jouer un rôle important au niveau du domaine d'activité et bien entendu fonctionnel.
3. On peut définir un **domaine d'activité** de plusieurs façons : métier, besoins, clientèles, circuits de distribution, couple produit/marché... Pour évaluer l'intérêt d'un domaine d'activité, on doit étudier **l'attrait** du marché (taille, croissance, marges...) et la **compétitivité** actuelle et potentielle de l'entreprise sur ce marché.
4. Les matrices d'évaluation des portefeuilles d'activité permettent de mieux identifier les activités sur lesquelles investir ou désinvestir. La **matrice du BCG**, sur la base de deux critères que sont le taux de croissance du marché et la part de marché relative, identifie quatre situations : les vaches à lait (activités de faible croissance où l'entreprise domine), les stars (forte croissance, fortes parts de marché), les dilemmes (forte croissance, parts de marché réduites) et les poids morts (faible croissance, parts de marché réduites). Cet outil, très populaire, est souvent utilisé à tort et à travers.
5. L'**intensité concurrentielle** d'un marché est un facteur important d'attractivité car un marché très fortement concurrentiel réduit les possibilités de dégager des marges importantes. Michael Porter identifie cinq **forces concurrentielles** qui permettent de mesurer cette intensité : la menace des nouveaux entrants, la menace des substituts, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir des clients, la rivalité interne.
6. L'**avantage concurrentiel** est une compétence spécifique et durable qui crée, par son adaptation au marché, les conditions d'une concurrence imparfaite et d'une rentabilité supérieure pour l'entreprise. Michael Porter distingue deux grands types d'avantage concurrentiel : 1) **L'avantage de coût**, c'est-à-dire la capacité à produire des biens ou des services à un coût inférieur à celui des concurrents. 2) **L'avantage de différenciation**, c'est-à-dire la capacité à valoriser auprès de ses clients une offre qui justifie un prix supérieur.
7. Les trois grandes stratégies génériques que distingue Porter s'appuient sur ces deux avantages concurrentiels : 1) **La stratégie de coût/volume** : capacité à fabriquer en gros volumes et à faible coût unitaire. 2) **La stratégie de différenciation** : capacité à proposer une offre dont le caractère spécifique est reconnu et valorisé par les clients. 3) **La stratégie de spécialisation** consiste à se concentrer sur un segment spécifique du marché pour tirer profit d'un avantage de coût ou de différenciation.
8. L'analyse de la structure des marchés permet d'identifier des marchés **ouverts** ou **fermés** (en fonction de la plus ou moins grande facilité d'entrée), **fragmentés** ou **concentrés** (en fonction du nombre de concurrents et de leur part de marché).
9. La position visée sur le marché peut être celle de leader unique, de co-leader, de challenger ou de spécialiste.