

UNIVERSITE MOHAMMED V SOUISSI
FACULTE DE DROIT ET D'ECONOMIE

RABAT

FILIERE : GESTION
SEMESTRE 6

MARKETING STRATEGIQUE

PROFESSEUR :
ABDELLATIF CHAKOR

ANNEE UNIVERSITAIRE :
2010 - 2011

Introduction : La logique de la démarche Stratégique de marketing

Toute décision s'analyse selon un modèle décisionnel classique comportant quatre phases essentielles.

Le préalable à toute décision est constitué par la phase d'analyse ou de DIAGNOSTIC De la situation ou du Problème, suivie par la phase de décision véritable, reposant sur le choix d'objectifs ou de critères.

Ensuite, il faut passer à l'action c'est-à-dire à sa mise en œuvre effective sur le terrain, avant de vérifier que les objectifs préalablement définis ont été atteints. C'est l'objet de la dernière phase dite de contrôle et de reformulation.

Cette démarche est efficace pour la résolution des problèmes complexes ; La décision stratégique en entreprise étant presque par définition un problème complexe, dans la mesure où elle nécessite la collecte et l'analyse d'informations internes à l'entreprise.

Chapitre I : Le Diagnostic de la stratégie marketing :

Emprunté à la médecine, ce concept désigne l'action de détecter une maladie à partir de ses symptômes.

En management, le diagnostic de l'entreprise désigne à la fois la détection de ses anomalies à partir des systèmes mais aussi la méthode de recherche et de connections des erreurs dans le programme de gestion de l'entreprise.

En effet, une fois les forces et les faiblesses sont déterminées, un grand pas est franchi dans l'élaboration de solution et dans la préparation du terrain de mise en œuvre.

La fonction « Diagnostic » paraît dans les grandes entreprises comme une tâche liée à la recherche d'instruments de contrôle stratégique quasi-permanent en vue d'un pilotage plus efficace.

En effet, il constitue un prolongement et un enrichissement du contrôle traditionnel car il permet d'obtenir une compréhension systématique de la situation actuelle de la firme dans son environnement et de son évolution probable. Il s'agit plus de préparer une décision que de se livrer à une étude analytique exhaustive de l'entreprise et de toutes les dimensions de son environnement.

Le diagnostic interne consiste à détecter les quasi-contraintes ainsi que les principales forces et faiblesses de l'entreprise.

Les quasi-contraintes expriment souvent le poids du passé, elles font partie de la culture de l'entreprise mais peuvent être des freins dans la mesure où elles entraînent une attitude passive.

L'analyse en forces et faiblesses est souvent délicate à réaliser. La difficulté réside dans le fait que l'on peut être tenté de classer tous les facteurs dans deux colonnes, positifs et négatifs : la classification ne peut être absolue c'est pourquoi l'appellation « Forces » & « Faiblesses » tend à être remplacée par l'analyse des capacités ou incapacités de l'entreprise à répondre aux modifications de son environnement.

L'autre conclusion de l'analyse interne consiste à détecter les avantages concurrentiels que peut posséder l'entreprise, mais aussi ses compétences en avantage distinctif ou différenciateur.

- l'analyse externe, étude de l'environnement en terme de menaces et opportunités doit déboucher sur la détection des facteurs clés du succès, des compétences nécessaires pour réussir dans un secteur d'activité donné, dans le métier que l'entreprise a choisi ou celui qu'elle compte explorer.

Les conclusions doivent être mises en évidence à l'issue de tout diagnostic stratégique, interne et externe et être complétées par l'analyse des tensions qui peuvent exister entre ces différents éléments afin d'éclairer les choix qui suivront.

I. Le Diagnostic Interne :

Le diagnostic interne porte sur l'évaluation des forces et faiblesses au niveau :

- des politiques et stratégies
- des moyens
- de l'organisation.

1 Evaluation des politiques et stratégie

Il s'agit de déterminer le champ d'activité dans lequel la firme est engagée actuellement et accepte de s'engager à l'avenir, c'est-à-dire, sa mission ou sa vocation.

A la différence des objectifs qui doivent être précis, quantifiés et limités dans le temps, la mission définit un champ d'activités à l'intérieur duquel la firme prétend intervenir et le rôle qu'elle souhaite y jouer.

Il convient aussi d'analyser les modes de réaction de la firme qui consistent à rechercher dans son passé récent les problèmes essentiels qu'elle a rencontrés pour analyser ses réactions.

Cela Permet souvent d'imaginer sa capacité à mettre en œuvre telle ou telle stratégie. Il est important d'apprécier de façon globale le niveau de développement stratégique et surtout la cohérence ou l'éventuelle incohérence des méthodes utilisées.

Il faut ainsi analyser les objectifs poursuivis, leur classement et apprécier la cohérence de la mise en œuvre.

2-Evaluation des Moyens :

Dans ce cadre, il s'agit notamment du diagnostic social, diagnostic culturel, diagnostic managerial, commercial et enfin financier.

a- Le Diagnostic social :

Il s'agit d'apprécier les qualifications, les compétences, les savoir-Faire et les comportements des femmes et hommes qui composent l'entreprise.

L'appréciation des ressources humaines de la société mérite d'être effectuée au plan des effectifs, encadrement quantitatif et qualitatif, du climat social, motivation, de la politique globale de gestion des ressources humaines (Formation, carrières, ...).

L'efficacité d'une organisation est fonction de la capacité des hommes qui l'animent à se mobiliser et orienter leurs actions de manière convergente sur des objectifs communs et des valeurs fédératrices

b- Diagnostic Commercial :

Le diagnostic commercial vise essentiellement à évaluer la capacité marketing et à mesurer la performance commerciale de l'entreprise en analysant les composantes du marketing-mix, à savoir la politique produit, la politique prix, la politique de communication, celle de la distribution mais également la performance de la force de vente à travers le système d'information interne, et l'analyse des budgets mais aussi par l'analyse externe, celle de l'état du marché, sa tendance et son évolution générale ainsi que le comportement des consommateurs, celle de la concurrence (parts de marché personnel commercial, stratégies), et enfin la réglementation sur la consommation ainsi que les modes de vie.

Comprendre la stratégie commerciale dans le cadre des contingences du marché et de la concurrence reste un passage obligé de l'appréciation des performances et des risques d'activité et de chiffre d'affaires de l'entreprise.

Il importe de comprendre la structure du chiffre d'affaires et la part contributive de chaque catégorie de produit ou de service, une adéquation des ventes et des capacités de production doit être vérifiée sinon recherchée.

L'analyse du marché doit être menée aux plans de la demande et des débouchés (structure géographique, élasticité prix) ainsi que l'offre (l'offre des concurrents, substituabilité des produits).

Enfin, l'analyse des relations commerciales est significative.

c- Le Diagnostic Financier :

Le diagnostic financier a généralement pour but de connaître et comprendre la situation et les performances passées et présentes de l'entreprise et plus spécifiquement ses risques et sa création de valeur et ce, en prenant en considération son positionnement dans l'environnement dans lequel elle opère⁷.

De même, et en évitant les répétitions, le diagnostic financier peut être réalisé dans des contextes différents (difficultés, restructurations, financement, acquisitions) et avec des objectifs différents généraux ou spécifiques.

Les perceptions, les démarches et les outils de diagnostic financier sont multiples et divers et doivent être adoptés aux besoins.

Deux dominantes sont souvent privilégiées, il s'agit des analyses de rentabilité et de risque qui imposent des analyses complémentaires qui structurent la démarche de l'analyste en fonction des situations et des

⁷ Diagnostic financier .op cit

objectifs poursuivis essentiellement l'appréciation de la santé économique et financière de l'entreprise, ses performances passées et sa solidité actuelle.

d- Diagnostic Technique :

Le diagnostic technique permet d'apprécier le potentiel technique et industriel de l'entreprise.

Il comprend deux aspects importants : les moyens matériels proprement dits et les technologies utilisées.

Les moyens matériels comprennent les moyens de production, les moyens de manutention, moyens de transport, moyens de recherche, de contrôle, etc....

Pour les technologies, il faut dans un premier temps, identifier les technologies importantes pour l'entreprise puis dans un deuxième temps les classer.

On peut adopter un classement proposé par O.GELINER.

Technologies périmées: leur emploi constitue un lourd handicap.

Technologies nécessaires mais banales : indispensables, mais non génératrices de progrès.

Technologies courantes mais évolutives ; ont un fort impact compétitif.

Technologies nouvelles : apportent un avantage concurrentiel important.

Technologies émergentes : qui auront peut être dans l'avenir un impact compétitif conséquent.

3-Evaluation de l'organisation :

Il s'agit de déterminer dans quelle mesure l'organisation assure la bonne réalisation des tâches et permet d'obtenir les résultats prévus grâce aux moyens mis en place.

Il s'agit de diagnostiquer le mode de gestion et de pouvoir et de comportement face au risque et déterminer le type de système management.

En ce qui concerne l'organisation au sens général du terme, il est indispensable de procéder à :

- Une analyse de la structure organisationnelle.
- Une analyse du style de Management
- Une analyse de la culture de l'entreprise

II- Le Diagnostic Externe :

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des facteurs non contrôlables par l'entreprise et susceptibles d'avoir un impact sur elle.

L'environnement est à la fois une source de menaces et d'opportunités pour les entreprises.

Les menaces correspondent à des modifications de l'environnement qui sont éventuelles et qui peuvent être passagères ou durables et défavorables à l'entreprise, ce qui veut dire que sans réaction adéquate de la part de ses dirigeants, l'entreprise risque de voir sa situation se détériorer.

Les opportunités quant à elles représentent des possibilités d'action offertes par l'environnement à l'entreprise, s'inscrivant dans un

développement harmonieux de son activité, l'intérêt d'une opportunité dépend principalement de trois facteurs : savoir l'avantage retiré par l'entreprise, défini en termes de rentabilité, part de marché, sécurité, la probabilité de succès déterminée en fonction de la réaction prévisible du marché, de l'environnement général, et également du savoir faire de l'entreprise évalué à partir de ses capacités spécifiques par rapport à la concurrence de réaliser avec succès le projet envisagé.

Habituellement, l'environnement est scindé en deux grandes parties :

a- Le Micro-environnement de l'entreprise :

Le micro-environnement est l'ensemble des agents économiques ayant une influence plus ou moins directe sur l'entreprise. Au sein du micro-environnement, on trouve les partenaires directement ou indirectement potentiellement liés par des relations d'échange.

Il s'agit notamment des partenaires commerciaux mais également, il faut tenir compte d'un certain nombre de publics qui ne sont pas nécessairement engagés dans des relations commerciales avec l'entreprise, mais dont les décisions sont susceptibles d'entraîner des conséquences sur ses résultats parmi les publics, figurent notamment :

- Les concurrents
- le marché financier.
- les médias
- les pouvoirs publics
- l'opinion publique
- Les groupes d'intérêt

La clientèle : L'analyse des consommateurs consiste à les identifier et à définir leurs attentes, leurs comportements d'achat et les mobiles qui les poussent à acheter ce type de biens, leurs habitudes de consommation, mais également à comprendre l'importance du produit pour eux et surtout à imaginer l'évolution prévisible ou probable de ces différents facteurs dans le temps.

Le consumérisme qui vise à organiser et défendre les droits de l'acheteur face à ceux du vendeur entraîne des conséquences importantes au niveau décisionnel chez le fabricant. Au-delà de cette étude des consommateurs, il est important de bien connaître l'univers commercial de chaque segment stratégique : analyse de la demande et de son évolution, globalement et pour chaque segment de marché, en volume et en valeur.

La concurrence : l'analyse de la concurrence consiste à étudier les concurrents actuels et potentiels afin d'identifier leurs stratégies présentes et futures.

Elle permet d'abord de se connaître soi-même et de se livrer à une véritable analyse de ses propres forces et faiblesses par rapport à celles de ses principaux concurrents directs et indirects.

Elle aide aussi à identifier les stratégies actuelles de chaque concurrent. En connaissant leurs forces et leurs faiblesses, on peut déduire leur stratégie future la plus probable.

Cette analyse nécessite une analyse véritable des informations collectées, de leurs interrelations et doit entraîner des jugements sur le concurrent et ses mouvements stratégiques probables.

Elle ne consiste pas à collecter toutes les informations possibles sur tous les concurrents, mais à faire des choix dans les moyens à mettre en œuvre pour pratiquer cette analyse de manière efficace, il faut choisir les concurrents qu'il convient de suivre tout particulièrement et les analyser de manière approfondie.

L.Fasey propose une liste de critères orientant ce choix, il s'agit ainsi de choisir les concurrents les plus sérieux. Ceux pour lesquels des signes convergents indiquent qu'ils risquent de changer de stratégie de façon très importante, et enfin ceux que la firme connaît le moins.

La comparaison de l'entreprise avec ses concurrents doit se faire globalement et pour chacun des segments stratégiques essentiels.

Au-delà des aspects quantitatifs, il faut analyser la culture de chaque entreprise concurrente pour se faire une idée de ses objectifs, ses modes de réaction habituels et de ses biais décisionnels aboutissant ainsi à une appréciation de la position concurrentielle de la firme.

Le Monde financier : L'analyse des relations nouées avec les banques et les partenaires financiers reste au cœur de l'analyse de l'environnement, ils constituent des partenaires indispensables à l'entreprise dans la mesure où celle-ci a souvent besoin de fonds pour sa croissance voire même sa survie.

Rappelons que les banques et les autres secteurs cherchent avant tout à limiter leur risque et maintenir une bonne capacité de remboursement. Ceci peut être considéré comme une compétence fondamentale suffisante pour décider d'investir dans une organisation plutôt que dans une autre.

Les pouvoirs publics : Il s'agit d'évaluer le niveau de relation de l'entreprise avec les pouvoirs locaux et nationaux.

L'Etat a un pouvoir de régulation (fixation des impôts et taxes) mais peut être un client dominant voire unique comme il peut être concurrent menaçant les entreprises privées.

L'opinion publique : l'opinion est souvent constituée par les forces de pressions politiques, syndicats, organisations écologiques, etc.

Devant ces institutions, l'entreprise doit avoir et définir une image et stratégie de marque.

Les médias : Les médias permettent à l'entreprise de communiquer avec ses partenaires. Il s'agit des instruments de publicité traditionnelle tels que la presse, la radio, la télévision, le cinéma et l'affichage afin de transmettre des informations auprès des publics visés de façon à modifier leur connaissance, leur attitude ou leur comportement vis à vis d'une entreprise, d'une marque, d'un produit ou d'une idée. Tout cela doit être intégré dans la politique de communication de l'entreprise. Cette dernière a intérêt à garder des relations saines avec ses partenaires médias dans la mesure où c'est à travers les supports médias qu'elle diffuse l'information.

b- Le Macro-Environnement :

Au delà du micro-environnement, l'entreprise évolue au sein d'un contexte plus général, caractérisé par l'évolution des structures de la société dans laquelle elle se trouve, certaines composantes de cet environnement méritent d'être étudiés

- L'environnement socio-économique
- L'environnement démographique
- L'environnement technologique
- L'environnement culturel
- L'environnement politico-légal
- L'environnement naturel

c-Les forces Concurrentielles

L'étude des forces concurrentielles permet aux entreprises d'étudier leurs choix de marchés ou de segments de marchés qu'elles jugeront gagnant et de repérer leur avantage concurrentiel, de le défendre et de choisir leurs stratégies compétitives.

Michael porter a distingué cinq forces concurrentielles :

* La force concurrentielle des concurrentes qui dépend de la rentabilité potentielle de l'activité, si cette rentabilité est faible, la concurrence devient trop forte et donc la structure du marché devient trop concurrentielle.

*La menace des postulants qui dépend de la hauteur des barrières à l'entrée, des économies d'échelle, du degré de différenciation sur le marché, de l'ampleur des besoins en capital, de l'accès aux circuits de distribution, des coûts de changement d'activité, mais également de l'accès aux inputs, du degré d'incertitude et du degré d'engagement des entreprises.

*les pouvoirs de négociation des fournisseurs

L'influence des fournisseurs peut s'avérer très grande surtout si leurs matières premières sont difficilement substituables, mais aussi lorsque l'achat est concentré sur un nombre limité de fournisseurs et lorsqu'il y a une possibilité d'interaction entre les fournisseurs et l'aval.

*pouvoirs de négociation des clients :

Les clients peuvent influencer les décisions de l'entreprise lorsqu'elle se concentre uniquement sur certains d'entre eux, lorsque l'élasticité prix est importante, mais également lorsque le produit est substituable, ainsi que lorsque le client a la possibilité de s'installer sur le marché.

*menace des produits de substitution :

C'est la menace des produits techniquement différents qui présentent les mêmes fonctions ou les mêmes rapports performance prix.

Chapitre II : La détermination et le choix des objectifs stratégiques de marketing

Les conclusions du diagnostic stratégique sont la base indispensable du processus de décision qui comprend trois étapes essentielles : le choix des objectifs stratégiques que poursuivra l'entreprise, la formulation d'une stratégie globale d'entreprise pour les atteindre et le choix de stratégies de domaines afin de gérer au mieux le développement du portefeuille d'activité de la firme. Ces deux dernières étapes sont souvent confondues alors qu'il est préférable, essentiellement, pour des raisons de clarté dans la présentation de les distinguer.

1. Choix et formulation des objectifs stratégiques

1.1. La hiérarchie des objectifs

Il existe peu d'homogénéité entre les entreprises dans leur façon de choisir des objectifs stratégiques. Par ailleurs, ceux-ci sont souvent formulés de façon assez floue, avec peu de précision: ils ressemblent plus à l'expression de vœux pieux qu'à la sélection d'objectifs stratégiques véritables. Il est important de restituer les objectifs stratégiques dans la hiérarchie d'ensemble des buts et d'objectifs d'une entreprise en les représentant sous la forme d'une pyramide (voir schéma n°1).

Au sommet de celle-ci se trouvent les éléments les plus permanents et durables, qui n'évoluent que peu ou très lentement, quelques objectifs très globaux ou valeurs fondamentales qui définissent à la fois les propriétés, implicitement ou explicitement poursuivis et les systèmes de référence à partir desquels les choix subséquents, objectifs stratégiques, opérationnels et décisions sont faits dans l'entreprise.

En bas de cette pyramide, les objectifs stratégiques et a fortiori opérationnels sont de en plus nombreux, précis et quantifiés, limités dans le temps et visent des effets à plus court terme.

Les objectifs socio-économiques fondamentaux définissent en effet les valeurs essentielles qui servent de base à l'édifice qui est l'entreprise, le cadre de référence fondamental dans lequel elle entend vivre et inscrire son action et le rôle qu'elle souhaite y jouer. Ces valeurs sont de plus en plus souvent exprimées et formalisées clairement. Elles sont la base de tout projet d'entreprise véritable qui, pour être efficace, reconnu et accepté

par le plus grand nombre dans l'entreprise, se doit être à la fois court et précis.

Le système de valeurs des dirigeants joue aussi un rôle déterminant dans cette hiérarchie des objectifs. Chaque individu a son propre système de valeur qui le définit : il se constitue par un véritable processus d'accumulation d'expérience (familial, éducative, professionnelle et personnelle). Il est aussi le reflet des valeurs qui définissent un individu au plus profond de son être : objectifs personnels, ambitions, croyances religieuses ou autres, éthique personnelle et règles de vie. Chaque dirigeant a son propre système de valeurs dont il ne peut s'abstraire à aucun moment, même quand il s'agit dans le cadre de son rôle professionnel. Ces valeurs personnelles le guident le plus souvent dans ses choix et l'amènent à privilégier certains types d'objectifs et de décisions plutôt que d'autres.

Le système de valeurs des dirigeants a un impact considérable sur le choix des objectifs de l'entreprise et des stratégies qui s'en suivent. Un dirigeant avide de pouvoir a tendance à privilégier des stratégies de croissance rapide; un autre plus intéressé par l'argent, cherche au contraire à maximiser le profit dégagé par son affaire. L'influence est d'autant plus grande que l'entreprise est de taille réduite, tant il est vrai que la PME est en grande partie le reflet d'un individu et de son système de valeurs.

La mission consiste pour l'entreprise à définir un champ d'activité correspondant à un ou plusieurs secteurs industriels ainsi que le rôle qu'elle veut y jouer. Elle peut, par exemple, vouloir être numéro un mondial de l'informatique, leader dans la distribution de surgelés au Maroc, voire être reconnue comme l'entreprise ayant la plus forte image de qualité ou de marque dans un autre secteur, sans pour autant vouloir y jouer un rôle important en termes de part de marché. Définie ainsi, la vocation d'une firme présente un caractère relativement durable et permanent dans le temps. Rares sont les firmes qui changent leurs missions du tout ou tout rapidement, le meilleur contre-exemple étant sans doute BSN qui en quelques années a bouleversé sa vocation : de leader dans le secteur du verre d'emballages, il est passé leader dans le secteur agro-alimentaire. Les firmes choisissent de faire évoluer leur mission en l'élargissant peu à peu, souvent sous l'influence de l'environnement. Ainsi, à partir des années 1960, certaines entreprises de transport maritime de passagers ont dû redéfinir leur vocation pour survivre : spécialistes

du transport, elles sont devenues des entreprises du secteur des loisirs en considérant le bateau, non plus comme un moyen de transport, mais comme un lieu de vacance flottant, ce qui entraîne des conséquences extrêmement importantes en termes de décision stratégiques.

Les objectifs socio-économiques fondamentaux, le système de valeurs des dirigeants et la mission de l'entreprise définissent un certain nombre de valeurs fondamentales et d'auto-contraintes relativement durables dans le temps, qui précisent à un moment donné la philosophie de base à la firme et le cadre de référence fondamental à l'intérieur duquel doit s'inscrire l'action.

Au dessous, dans cette hiérarchie s'inscrit le choix des objectifs stratégiques proprement dits. Ils peuvent être de nature économiques ou non économiques (indiquant qu'ils ne procèdent pas directement des objectifs économiques primordiaux de la firme sans exclure pour autant des répercussions indirectes sur la poursuite des objectifs économiques). Ils peuvent être multiples. Ils ne deviennent en tout état de cause de véritables objectifs stratégiques que s'ils sont clairement identifiés et quantifiés, hiérarchisés et limités dans le temps. Ils se distinguent de la mission par ces attributs et permettent ainsi sa réalisation. "Être les plus gros, être les meilleurs" ne constituent pas à proprement parler des objectifs stratégiques, mais au mieux des vœux pieux.

Il est aussi illusoire et dangereux de penser qu'une entreprise puisse avoir un seul objectif stratégique ou d'imaginer qu'elle poursuive en même temps de trop nombreux objectifs différents. Tout faire pour maximiser un objectif de rentabilité immédiate peut provoquer des répercussions négatives sur d'autres plans comme celui du développement à long terme ou de l'ambiance sociale dans la firme.

Viser la réalisation de multiples objectifs peut être aussi délicat car ceux-ci risquent de s'opposer et de rendre impossible le choix de stratégies claires et précises. La solution réside dans le choix de quelques objectifs primordiaux, clairement définis et parfaitement cohérents avec la mission et les valeurs clés de l'entreprise.

Les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise sont la base indispensable qui permet le choix et la formulation d'objectifs opérationnels à court terme aux différents niveaux de l'entreprise : par domaine d'activité stratégique, par produit, par secteurs commercial, par usine et par région. Ces objectifs opérationnels très nombreux, de nature essentiellement

économique, visent l'obtention de résultats à court terme. Ils peuvent être remis en cause fréquemment en fonction des vicissitudes et des aléas de l'environnement, au moins tous les ans dans le cadre de la procédure budgétaire. Ils doivent être définis de façon décentralisée pour tous les sous-ensembles hiérarchiques de la firme, pour toutes les unités opérationnelles et fonctionnelles qui la composent. En tant que tels ils constituent le socle indispensable de la structure budgétaire. Leur formulation étant décentralisée, ils doivent cependant être négociés avec les niveaux hiérarchiques successifs afin d'être en tous points cohérents avec les objectifs stratégiques globaux de l'organisation.

Cette pyramide présente de nouveau la logique stratégique et la hiérarchie décisionnelle : en haut se trouvent les valeurs les plus durables et permanentes, souvent qualitatives, tournées vers le très long terme, qui permettent le choix d'objectifs stratégiques et d'une stratégie pour les atteindre. Celle-ci est alors mise en œuvre, transformée en action par le biais de politiques reposant sur le choix d'objectifs opérationnels et sur l'utilisation de l'outil budgétaire. Cette logique ne fonctionne que s'il y a une cohérence d'ensemble et entre les différents niveaux de la pyramide. Sous cette condition, il est possible de mettre en place le socle de la pyramide, à savoir l'ensemble des systèmes de contrôle opérationnels et stratégiques. Ces systèmes de pilotage permettent de suivre la réalisation des objectifs stratégiques à plus long terme, dans le cadre de la mission prédéfinie.

1.2. Les objectifs stratégiques de marketing

Il importe de constater que contraintes et objectifs sont presque synonymes et provoquent les mêmes effets sur l'entreprise.

I.ANSOFF définit précisément les trois termes qui interviennent dans le processus de choix d'objectifs stratégiques de marketing :

- Les objectifs eux-mêmes sont des règles de décision permettant à la direction de l'entreprise l'action vers certaines réalisations et de mesurer le résultats;
- Les contraintes sont "des règles de décision limitatives qui privent l'entreprise de la liberté de faire certains choix" et qui ne deviennent des objectifs que lorsque celle-ci décide d'aller au-delà de ce qui lui est imposé (exemple : croissance

des salaires ou du budget de formation supérieurs aux minima légaux);

- Les responsabilités sont "des devoirs que l'entreprise prend à sa charge" et qui ne font pas normalement partie de sa raison d'être ou de sa mission (exemple : définir un projet budgétaire pour participer au financement de certaines causes d'intérêt national ou d'associations caritatives).

Afin de sélectionner de véritables objectifs stratégiques de marketing, il est utile d'identifier les différentes parties prenantes qui gravitent autour du système entreprise et qui, en privilégiant les objectifs naturels propres à leur logique spécifique, risquent de lui imposer un ensemble d'objectifs et de contraintes difficilement conciliables (voir typologie des sources d'objectifs stratégiques).

TYPLOGIE DES SOURCES D'OBJECTIFS STRATEGIQUES

- Entreprise : impératifs économiques de base;
- Actionnaires;
- Dirigeants;
- Personnel salarié : impératifs sociaux de base;
- Environnement : responsabilité sociétale.

Chacune de ces parties prenantes a son propre objectif et son système d'auto-contraintes spécifique : l'entreprise elle-même, qui en tant qu'entité économique à part entière, doit au moins, pour survivre et éventuellement se développer, respecter un certain nombre d'impératifs économiques fondamentaux qui s'imposent à elle comme un véritable système de contraintes. Viennent ensuite les différents groupes d'individus qui sont liés au système entreprise : actionnaires, dirigeants et personnel salarié. Chaque groupe a ses propres objectifs particuliers et égoïstes par rapport à la firme et peut, en les lui dictant, lui imposer autant de contraintes supplémentaires. Le dernier partenaire potentiel dans la définition des objectifs est l'environnement lui-même, soit qu'il impose d'autres impératifs, soit que l'entreprise considère comme étant de sa responsabilité d'intervenir directement sur certains aspects de l'environnement pour les corriger et se fixe des objectifs en conséquence (exemple d'une entreprise qui se refuse à fermer une usine dans une zone fortement touchée par le chômage ou qui se délocalise vers une zone économiquement sinistrée pour créer de la richesse et le l'emploi sur place).

Au moment de choisir et de formuler des objectifs stratégiques, la firme se trouve dans un nœud convergent de contraintes : impératifs économiques et sociaux fondamentaux, obligation de satisfaire les actionnaires et les dirigeants, et de répondre aux sollicitations de l'environnement. Ces impératifs ne deviennent des objectifs que lorsqu'elle sélectionne ceux sur lesquels elle veut agir et définit la façon dans elle souhaite le faire. La rentabilité est, dans notre système soci-économique une contrainte qui s'impose à toute entreprise désireuse d'assurer sa survie et son indépendance et ne devient véritablement un objectif que lorsqu'elle décide de viser 5 ou 15% de rentabilité des capitaux investis dans les quatre ans qui suivent. Ne pouvant, en général, pas répondre à toutes ces contraintes, la firme se doit de choisir et d'hierarchiser les objectifs fondamentaux qu'elle souhaite atteindre.

Les résultats visés doivent être définis aussi précisément que possible. Mais il est important de reconnaître que, s'agissant d'objectifs stratégiques, il est illusoire de définir le résultat recherché en termes d'optimisation de celui-ci (maximisation du profit ou minimisation d'un coût ou d'un délais). Le choix d'objectifs stratégiques est relativement irrationnel et entraîne la sélection d'objectifs non optimisés au sens économique du terme. Loin de pouvoir fixer des objectifs d'optimisation, les dirigeants doivent se contenter de choisir ceux qui permettent de "satisfaire" un maximum de critères. Cette sous-optimisation tient notamment au principe de "**rationalité limitée**" qui caractérise l'univers dans lequel les chefs d'entreprise doivent prendre leurs décisions.

1.2.1. Les objectifs économiques de base de l'entreprise

Ils se résument par trois termes : pérennité, rentabilité et croissance.

*Survivre est une constante de toute organisation regroupant des individus, fût-elle à but lucratif ou non. Nombre d'associations ou d'agences gouvernementales cherchent par tous les moyens à justifier leur raison d'être en permanence afin d'assurer la pérennité de l'organisation, quitte à modifier chemin faisant la mission qui avait été assignée à l'origine.

*Au-delà de la survie, toute entreprise se doit de viser un certain niveau de performance en termes de rentabilité et aussi de croissance, ces deux objectifs économiques antagonistes mais complémentaires permettent d'ailleurs d'assurer de meilleures chances de survie. Pour continuer à vivre et rester indépendante,

une firme doit produire plus qu'elle ne consomme; la différence s'appelant le profit, elle doit s'efforcer d'atteindre un objectif de profitabilité.

*Quant à l'objectif de croissance, c'est aussi une règle fondamentale du système socio-économique dans lequel nous vivons et qui s'impose aux entreprises. C'est d'ailleurs l'un des moteurs du comportement humain. Dans un environnement où toutes les entreprises recherchent la croissance, une firme ne peut refuser seule cet impératif sinon elle risque de mettre en péril sa propre survie. Elle ne pourrait le faire que sur un espace géographique et pour une durée de temps relativement limitée et sans pour autant être sûre de réussir : rien n'interdit finalement à un concurrent plus entreprenant de venir faire plus et mieux que ce qu'elle fait et remettre en cause ses choix et sa stratégie.

1.2.2. Les objectifs des individus liés à l'entreprise

Pour les actionnaires, l'analyse ne peut qu'artificiellement être dissociée de celle des objectifs économiques de l'entreprise puisqu'ils sont souvent, sauf dans les PME familiales, dissociés des dirigeants et n'entretiennent plus par rapport à l'entreprise que des relations économiques et financières par le biais de la valeur de l'action et de la valorisation optimale de leur apport en capital. Force est de reconnaître que selon que le choix des objectifs stratégiques tend à favoriser la réalisation des objectifs économiques de la firme ou la valorisation rapide des cours boursiers de l'action, les décisions et les choix stratégiques subséquents sont différents et dans certains cas diamétralement opposés. Exemple, devant une opportunité de rachat d'entreprise, l'analyse économique (celle des dirigeants) peut amener à la conclusion que le rachat de telle firme n'est pas intéressant : secteur peu attractif, très concurrentiel, entreprise en perte de vitesse, etc. La position des actionnaires peut par contre être très positive si, par exemple, les modalités du rachat sont telles (augmentation du capital dans l'entreprise acheteuse et échange d'actions) que l'entreprise achetée dégageant déjà suffisamment de profit pour rémunérer l'augmentation du nombre d'actions, le surplus de bénéfices dégagés ne peut qu'augmenter la valeur des actions possédées par les anciens actionnaires et les rendre favorables à cette décision.

Les dirigeants ont aussi des demandes envers l'entreprise, reflet de leurs propres systèmes de valeur, qui se traduisent par

des objectifs personnels économiques ou non économiques et par des contraintes nouvelles qui lui sont imposées. Ces demandes risquent de contrecarrer les autres et de rendre d'autant plus difficile leur réalisation.

Les salariés doivent aussi devenir un des partenaires privilégiés dans la définition des objectifs stratégiques de l'entreprise. La firme, entité économique, doit respecter des impératifs économiques fondamentaux. En tant qu'entité sociale regroupant des individus, elle doit respecter aussi des impératifs sociaux de base.

1.2.3. La responsabilité sociale externe ou sociétale de l'entreprise

L'environnement ne peut être totalement oublié dans le processus de choix des objectifs stratégiques. La firme est-elle une entité économique au sens limitatif du terme, dont la vocation est de faire un maximum de profit et qui s'acquitte de ses responsabilités vis-à-vis de l'environnement en se contentant de payer des impôts, ou n'est-elle pas finalement un citoyen à part entière qui, comme tout citoyen, a des droits et des devoirs vis-à-vis de la société dans laquelle elle vit? Ainsi peut se justifier, pour certaines entreprises le financement d'activités ou d'institutions à but non lucratif de caractère universitaire, médical, scientifique, charitable, culturel ou religieux.

1.3. Rôle et importance du choix des objectifs stratégiques de marketing

Le choix d'une stratégie est impossible ou inutile si on ne connaît pas précisément les objectifs poursuivis. Le choix d'objectifs stratégiques clairs et précis revêt une importance cruciale dans le cadre du processus de décision stratégique en entreprise. Ceux-ci présentent les avantages suivants :

- Définir et préciser l'état d'esprit dans lequel doit se dérouler l'action de l'entreprise : pour survivre et réussir, toute organisation doit avoir un système de croyances qui doit servir de fondation à toutes ses politiques et ses actions. Pour assurer le succès de l'entreprise, il faut adhérer à toutes ces croyances. En d'autres termes, les objectifs stratégiques doivent être la traduction précise des objectifs

socio-économiques fondamentaux de la firme, du système de valeurs des dirigeants et surtout de sa mission;

- Améliorer l'image de marque de la firme;
- Améliorer la motivation du personnel;
- Guider l'action : au-delà du choix d'une stratégie, la formulation des objectifs peut permettre à chacun de prendre des décisions à son niveau en fonction de l'intérêt général, défini et explicité par ceux-ci;
- Permettre de mesurer et d'évaluer les performances.

1.4. L'objectif de flexibilité stratégique

Le choix d'objectifs stratégiques précis, d'une stratégie et d'un plan pour les atteindre doivent permettre d'organiser l'avenir de la firme sur la base du diagnostic interne et externe fait antérieurement, à la lumière des tendances conjoncturelles les plus probables. Ces tendances peuvent ne pas se développer comme envisagé, des événements imprévus peuvent surgir et mettre en péril les choix antérieurement faits, soit que ceux-ci aient des répercussions négatives sur la rentabilité à long terme de la firme ou risquent de la conduire à la catastrophe, soit qu'ils lui permettent de se trouver face à des opportunités nouvelles et inattendues de développement, d'autres perspectives attractives. Aucune entreprise ne peut avoir raison contre une nouvelle évolution de l'environnement : ce n'est pas parce que celle-ci avait fait un diagnostic précis six mois avant, ayant débouché sur un choix stratégique cohérent et homogène, qu'elle doit omettre d'intégrer les modifications qui ont pu surgir dans son environnement très rapidement après la mise en place de ce plan stratégique, et qui peuvent provenir de différentes sources (faillite du concurrent principal, arrivée de nouveaux concurrents étrangers, développement d'une nouvelle technologie, etc.).

La flexibilité stratégique peut s'analyser sur deux plans, interne et externe.

- L'objectif de souplesse stratégique interne consiste à chercher à améliorer constamment la capacité de réaction de l'entreprise face aux modifications de l'environnement. celle-ci est définie par I.ANSOFF par le degré de liquidité des ressources financières de la firme ou, au moins, sa capacité à mobiliser rapidement des ressources financières: au bout du compte, la firme ne peut effectivement réagir en face

d'une opportunité ou d'une menace supplémentaire que si elle a les moyens financiers pour le faire;

- Le besoin de souplesse stratégique s'exprime aussi par la réduction systématique par la firme de son risque de dépendance stratégique et l'affirmation de sa flexibilité externe. Les sous-traitants, trop spécialisés dans leur activité (un produit, une technologie et un nombre très limité de clients), sont des entreprises à risque stratégique très élevé, qui souvent perdent jusqu'à leur indépendance stratégique. Dans ce type d'entreprise, le pouvoir stratégique est en fait transféré aux clients qui, en continuant à donner des ordres ou pas, ont pratiquement droit de vie ou de mort sur l'entreprise.

L'objectif de souplesse stratégique externe vise à réduire systématiquement ce risque de dépendance stratégique afin de maintenir ou de retrouver une certaine indépendance quant à son avenir. Ceci passe notamment par des efforts systématiques de diversification :

- Du nombre de clients indépendants auxquels s'adresse l'entreprise;
- Du nombre de secteurs d'activités ou de segments de marchés avec lesquels elle travaille;
- Du nombre de technologies en portefeuille;
- Du nombre de produits différents;
- Du nombre de fournisseurs : de matières premières, d'équipement ou d'argent.

Au-Delà de cette souplesse défensive qui consiste à protéger l'entreprise contre tout risque de perte d'indépendance, celle-ci peut avoir une attitude plus offensive ou agressive afin de se préparer à participer au développement d'opportunités nouvelles. Ceci passe par l'organisation d'un effort de recherche et développement dans l'entreprise et sa participation à des programmes de recherche sur des technologies émergentes.

1.5. L'écart stratégique et l'écart opérationnel : évaluation des objectifs stratégiques de marketing

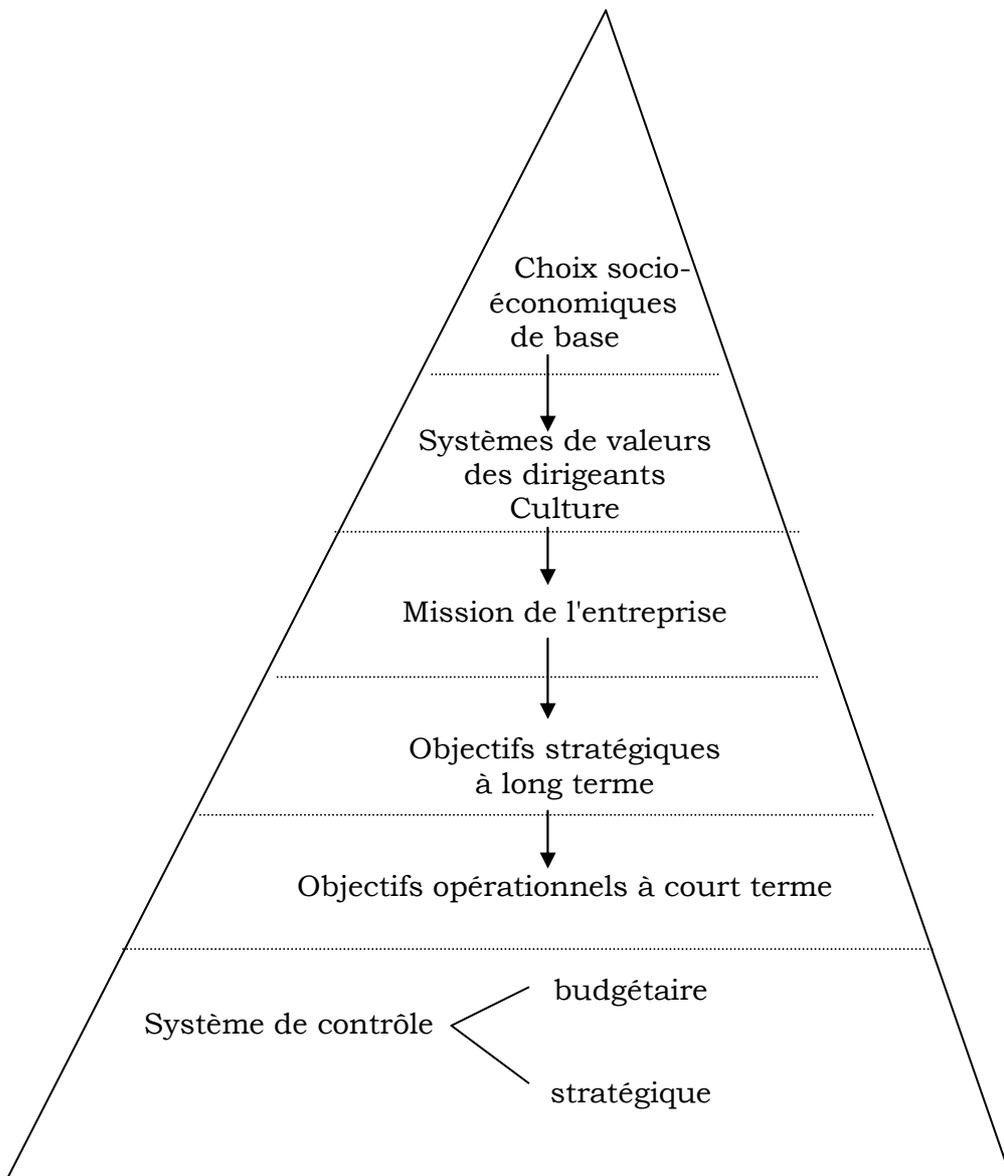
les objectifs étant défini de manière volontariste, il peut subsister une différence, dite écart stratégique, entre le niveau de performance auquel peut conduire la simple extrapolation dans le temps du positionnement stratégique actuel de la firme et son positionnement futur souhaité et exprimé dans le cadre des

objectifs retenus quels que soient les critères de mesures (voir schéma n°2). La distance entre ces deux positions définit ce qu'il convient de combler par des stratégies appropriées :

- Stratégie défensive, de type statu quo qui consiste à conserver la même stratégie mais à optimiser sa mise en œuvre de manière à réduire l'écart opérationnel qui existe entre le niveau de performance que l'entreprise atteint grâce à sa stratégie actuelle et celui qu'elle pourrait atteindre à l'avenir en réduisant toutes ses faiblesses et en s'efforçant de tout faire pour réussir cette stratégie de façon optimale;
- Stratégie offensive de développement pour réduire cet écart stratégique : mise en place de nouveaux produits, entrée sur de nouveaux marchés, dans le cadre domestique ou international, et éventuellement diversification dans de nouvelles activités.

A ce stade, de deux choses l'une : ou la firme a suffisamment de ressources pour mettre en œuvre de nouvelles stratégies et des options stratégiques suffisamment attractives existent, ou il est impossible de trouver des stratégies permettant cette réduction de l'écart, et les objectifs antérieurement choisis doivent être revus à la baisse, au moins momentanément. Sauf exception, cet écart est souvent réduit, dans un premier temps, par le choix de stratégies d'expansion, proches du métier actuel de l'entreprise, et seulement ensuite par des stratégies de diversification qui risquent de l'entraîner sur des métiers nouveaux, nécessitant des ressources et des compétences différentes.

Graphique n°1 : Pyramide des objectifs



Graphique n°2 : écart stratégique et écart opérationnel

Performance :

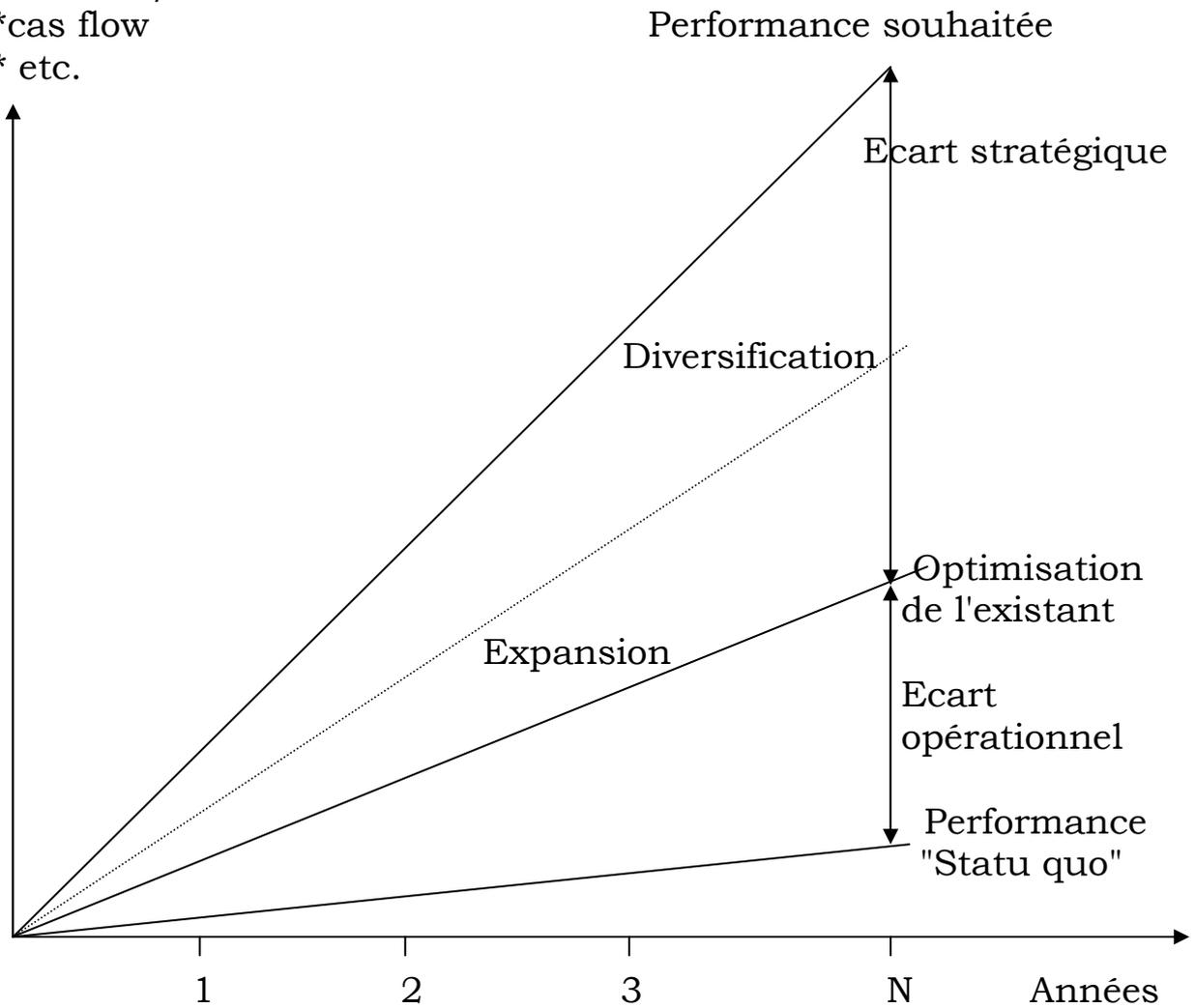
*part de marché

*productivité

*bénéfice/action

*cas flow

* etc.



Chapitre III : Le processus de la formulation de la décision stratégique de marketing

- **Définition de la stratégie marketing**
- **Les conditions du choix d'une stratégie de marketing.**

Section 1 : La stratégie de domaine

Les choix de produits (domaines d'activités stratégiques), sont influencés par le savoir-faire antérieur de l'entreprise, par son métier, ou par les aspirations et les compétences du dirigeant dans le cas d'une création. D'une façon générale, deux notions viennent préciser et éclairer les choix : il s'agit d'abord du cycle de vie et ensuite du "portefeuille" des produits.

A. Le cycle de vie des produits

Ce concept est l'un de ceux les plus utilisés en marketing; il offre de grands avantages, mais aussi certaines limites. C'est à **T.Levitt** que sont dus les premiers développements sur le sujet.

Le concept du cycle de vie repose sur une analogie avec la biologie : les produits connaîtraient une succession d'étapes les conduisant de la naissance à la mort.

I. Concept et différentes étapes

On retient, le plus souvent, quatre étapes.

1. La phase de lancement

C'est la première phase de la vie d'un produit. Celui-ci est lancé sur le marché pour tenter de répondre aux besoins des consommateurs. A ce moment, la concurrence est encore réduite, voire inexistante, mais le coût de revient unitaire reste encore élevé.

2. La phase de croissance

Au cours de cette seconde phase, le produit réussit ou échoue. En effet, le marché s'élargit, les capacités de production se développent, le produit est amélioré et acquiert sa forme définitive, le chiffre d'affaires qu'il permet de réaliser augmente rapidement et les bénéfices également, car le prix de revient unitaire a plutôt tendance à décroître. Mais le risque réside dans le fait que des concurrents plus nombreux peuvent se présenter sur le marché.

3. La phase de maturité

L'écoulement du produit atteint la saturation. Le marché potentiel a été satisfait et, à présent, seule la demande de remplacement offre quelques possibilités. Le marché peut s'offrir

encore à quelques catégories nouvelles d'utilisateurs, grâce à la mise en œuvre de modifications ou d'améliorations mineures. Au cours de ce stade de vie du produit, la pression des concurrents devient très forte.

4. La phase de déclin

Le produit devient vieux et ses ventes déclinent. Il est passé de mode ou s'est trouvé périmé par suite de l'apparition d'un produit plus jeune et mieux adapté. Les capacités de production sont sous-utilisées. C'est l'époque du désinvestissement et de la reconversion.

On peut donc résumer les caractéristiques de chaque phase du cycle de vie d'un produit dans le tableau suivant.

	I Lancement	II Croissance	III Maturité	IV Déclin
Tendance du CA :	Croissance faible	Croissance forte	Croissance faible ou nulle	décroissance
Profit	Négatif	Maximum	Moyen-tend vers zéro	Négatif
Liquidité	Besoin	Equilibre	Surplus	Equilibre
Endettement	Fort	Moyen	Nul	Nul
Stratégie possible	Expansion	Expansion et segmentation	Domination Maintien Segmentation	Désegmentation Liquidation
Communication	Forte. Faire essayer. développer le marché primaire	Forte. Occuper le terrain. bâtir l'image	En baisse. Défensive. promotions	Nulle

II. L'adaptation du marketing au cycle de vie

Le concept de cycle de vie ne présente aucune utilité s'il n'entraînait pas quelques conséquences sur le plan de la stratégie marketing. A chaque étape correspond des choix stratégiques précis.

1. phase de lancement

Lors de cette phase, les ventes s'accroissent lentement en raison des réticences manifestées par le marché et de la limitation des capacités de production. L'adoption du produit n'intervient pas en une seule fois, mais elle se produit au cours du temps, de façon successive. A ce niveau, l'accent est donc mis sur les campagnes

de publicité et de promotions sélectives qui s'adressent aux catégories de clientèles très réceptives aux innovations. En même temps, le produit est soigneusement mis en place dans le canal de distribution.

2. phase de croissance

Le prix reste élevé, sauf si des concurrents apparaissent ou si l'entreprise estime qu'il est souhaitable de mener une politique de pénétration. Le prix de revient commence à diminuer, car la production en grande série permet de bénéficier de lois d'apprentissage; en outre, les coûts de promotion diminuent relativement.

3. phase de maturité

Le prix baisse pour résister aux nouveaux concurrents. L'entreprise ne peut maintenir sa part de marché qu'en améliorant le produit et en intervenant sur des segments qui étaient délaissées car trop peu rentables. La gamme est resserrée et la firme devrait innover : nouveau conditionnement, amélioration de l'apparence, des possibilités d'utilisation, etc.

4. phase de déclin

Tout se dégrade, à commencer par le chiffre d'affaires. Il faut savoir se dégager du marché au bon moment. Une relance du produit peut être pratiquée, mais elle nécessite des coûts commerciaux élevés et précipite la mort du produit, quand-elle cesse. Un sérieux diagnostic et un audit marketing sont souhaitables pour franchir cette étape dans les meilleures conditions.

III. La portée et les limites du concept de cycle de vie

Le concept de cycle de vie a fait l'objet, récemment, d'un certain nombre de critiques.

1. Le concept entraîne des confusions

A ce niveau, la question principale est de savoir de quel type de cycle l'on parle. Entre le cycle de la variété du produit, de la marque ou de la branche, de graves confusions sont entretenues.

On peut ajouter à cela les confusions suscitées par la multiplicité des cycles de vie différents, auxquels est soumis une variété d'un produit d'une seule marque, mais aussi la variabilité des cycles eux-mêmes d'un produit à l'autre.

2. Le concept n'a aucun pouvoir prédictif

Tout l'objectif de l'entreprise, à travers cet outil, c'est d'agir sur les bonnes variables, d'adopter la bonne stratégie et de faire en sorte que le produit soit toujours en accord avec une clientèle potentielle. De ce fait, le cycle de vie ne permettrait en aucun cas

de prévoir, ni sur quelle courbe le produit se situe, ni à quelle étape il se trouve.

3. Le concept est nuisible

L'idée même de cycle de vie constitue un stimulant beaucoup trop puissant à l'innovation. La mort des produits fait que l'entreprise, pour survivre, est obligée d'inventer continuellement de nouveaux produits. Ce besoin énorme d'innover ainsi suscité peut être dommageable, dans la mesure où il n'est pas raisonné.

Malgré ces inconvénients, le concept reste comme même un moyen d'analyse et de planification pour l'entreprise. Il lui permet de connaître pour mieux comprendre, puis faire preuve d'une attitude active vis-à-vis de l'environnement.

B. Le portefeuille de produits

En relation directe avec le cycle de vie, l'analyse stratégique a mis en avant la notion de portefeuille de produits. En effet, une entreprise ne gère pas un seul produit ou une seule gamme mais un ensemble de domaines qui constituent son portefeuille. Chacun des produits fabriqués et vendus connaît une situation particulière d'abord en raison de l'étape du cycle à laquelle il se trouve, mais aussi par rapport :

- D'abord à la présence des concurrents : dominants ou dominés;
- Ensuite aux caractéristiques du secteur;
- Enfin aux perspectives d'évolution de l'ensemble du secteur.

I. L'analyse stratégique

1. La construction du portefeuille

On se sert généralement de deux critères pour apprécier les produits.

1.1. L'attractivité du marché

A ce niveau, il s'agit d'une variable relativement indépendante pour la firme. Elle exprime, en effet, un certain état du marché sur lequel l'entreprise n'a guère d'influence. L'attractivité est ordinairement mesurée par **le taux de croissance** du marché.

1.2. L'avantage relatif

Ici, on essaie d'apprécier la position de l'entreprise par rapport à celle de ses rivaux. Pour procéder à pareille évaluation, on calcule la part de marché relative de l'entreprise :

$$a_1 = \frac{\textit{part de marché de l'entreprise}}{\textit{part de marché du concurrent le plus proche}}$$

Si $a_1 > 1$, la situation est bonne;

Si $a_1 < 1$, la position de l'entreprise est médiocre.

Parfois, on se sert du chiffre d'affaires comme moyen de mesure et l'on calcule :

$$a_2 = \frac{\textit{chiffre d'affaires de l'entreprise}}{\textit{chiffre d'affaires du concurrent le plus redoutable}}$$

Ou bien encore :

$$a_3 = \frac{\textit{chiffre d'affaires de l'entreprise}}{\textit{chiffre d'affaires total du marché}}$$

Puis, on trace un schéma où figure l'avantage relatif en abscisse, l'attractivité du marché en ordonnée.

Portefeuille des produits de l'entreprise

Attractivité du marché	Avantage relatif			
	Faible		Fort	
Forte	A	I	B	II
Faible	D	IV	C	III

On place les produits A, B, C, D, constituant la ligne mise en vente par l'entreprise, dans les quadrants I, II, III ou IV, qui correspondent à chaque cas respectif.

Ainsi, par exemple, dans notre schéma :

- A est un produit situé sur un marché dans la croissance est forte, mais dont la part de marché est faible. Toutefois ce produit est encore déficitaire, car les investissements qu'il exige absorbent d'importantes ressources financières;
- B est excellent : la croissance est rapide et la part de marché élevée. Les bénéfices sont importants;
- C se trouve déjà sur un marché où la croissance est maintenant lente. Cependant, le bénéfice reste très fort;
- D semble être en mauvaise position : faible promesse de croissance, part de marché étroite, bénéfice nul, voire constatation d'une perte.

Sur la base de telles analyses, les spécialistes ont pris l'habitude de classer les produits en les faisant entrer dans les quatre catégories nommées de la façon suivante, en reprenant les expressions du **Boston Consulting Group** qui fut à l'initiative de cette démarche.

Classement des produits

"Dilemmes" I	"Etoiles" II
"Poids morts" IV	"Vache à lait" III

Part du marché

Faible **Forte**

2. L'utilisation du portefeuille

2.1. De la description à la prévision

Supposons que nous disposions actuellement de trois produits situés en I, II et III. De l'analyse présente, on passe facilement à la prévision.

Classement des produits

A I	B II
C IV	C III

Situation actuelle évolution probable

Pour faire face à une pareille modification du portefeuille, modification qui risque d'être néfaste pour l'entreprise, il convient de rechercher une nouvelle stratégie.

2.2. Les stratégies envisageables

1. En phase I, un double choix s'offre aux gestionnaires :

a. Une stratégie offensive

On va tenter de passer du quadrant I au quadrant II. En d'autres termes, le produit de l'état de "dilemme" va devenir une "étoile". Mais cette opération est onéreuse : elle nécessite l'augmentation de la capacité de production, du nombre de l'équipe de vente, faire de la publicité, etc.

b. Une stratégie défensive

Si l'entreprise n'a pas les ressources suffisantes, elle peut alors abandonner le marché, cesser la production du produit A.

2. En phase II, il convient de s'efforcer de se maintenir dans cet état "d'étoile". On investit donc encore beaucoup, pour conserver la position acquise. Aussi, on cherche à élargir le marché en prospectant de nouveaux clients, en exportant, etc.

3. En phase III, on ne procède plus qu'à des investissements minimes : on cherche à rationaliser la production et à empêcher les concurrents de développer leurs propres parts de marché.

4. Une fois arrivé en phase IV, il ne reste guère d'autre stratégie que les désinvestissements, au terme duquel on quitte le marché plus ou moins vite.

Bref, à partir de la situation actuelle, on ne se contente pas de discerner l'évolution probable, mais on établit un véritable portefeuille d'objectifs.

II. Les orientations stratégiques et commerciales

Le portefeuille des objectifs, comparé au portefeuille des produits actuels permet à l'entreprise de dégager des orientations stratégiques (investir, désinvestir, etc.) qui vont se traduire ultérieurement dans des choix commerciaux.

On distingue, en général, quatre grandes orientations stratégiques possibles : la spécialisation, l'intégration, la diversification et l'internationalisation.

1. La spécialisation

La direction générale intervient dans un domaine connu déjà maîtrisé. M. PORTER estime que, pour mener à bien une stratégie de spécialisation, trois solutions sont possibles, et trois seulement, car toute recherche d'une voie médiane est vouée à l'échec.

1.1. La domination globale au niveau des coûts. Un bon moyen pour dominer les concurrents consiste à produire à un coût inférieur.

1.2. La différenciation. Elle consiste en une distinction du produit ou du service offert par la firme qui vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur.

1.3. La concentration de l'activité. Ici, la firme s'attaque à un segment précis : un groupe de consommateurs ou un groupe de produits. La recherche et le traitement d'une cible unique lui permet de bénéficier des avantages, soit de la domination des coûts, soit de la différenciation.

1.4. Portée et limites de la spécialisation

Avantages	Inconvénients
- l'entreprise travaille sur un marché qu'elle maîtrise; - la spécialisation est la seule alternative pour les PME à moyens réduits.	- si le marché se sature, si une modification technologique intervient, l'entreprise n'a plus d'autres axes de développement;

2. L'intégration

La deuxième orientation consiste à prendre place verticalement soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique actuel, soit vers l'aval. Les avantages d'une telle politique sont nombreux.

Avantages pécuniaires	Avantages techniques et technologiques	Autres avantages stratégiques
Baisse des coûts de contrôle et de coordination interne. Baisse du coût des stocks intermédiaires. Appropriations des marges des bénéficiaires et/ou des clients.	Réduction du nombre d'opérations techniques. Meilleur contrôle de la qualité. Acquisition des technologies amont et/ou aval.	Accroissement du pouvoir sur les marchés. Possibilité de jouer avec les prix de cession. Élévation des barrières à l'entrée. Meilleure adéquation entre les aptitudes de la firme et les facteurs de réussite sur le marché (pour l'intégration-aval).

3. La diversification

Cette troisième orientation pousse la firme à investir dans des activités ou des marchés hétérogènes. La stratégie de diversification réduit les risques de l'entreprise. En effet, en intervenant dans plusieurs domaines, celle-ci peut espérer compenser les mauvais résultats supportés éventuellement dans un secteur par la bonne performance réalisée dans d'autres.

Produit Marché	Ancien	Nouveau
Ancien	Spécialisation	Diversification du produit (vendre de nouveaux produits sur le même marché)
Nouveau	Diversification du marché (vendre le même ou autres produits sur de nouveaux marchés)	Diversification totale

4. La diversification

L'entreprise peut aussi se développer en faisant appel à la stratégie d'internationalisation. Celle-ci peut s'orienter à l'étranger par simple exportation ou carrément par implantation à l'étranger.

Section 2 : La stratégie de marché

L'entreprise n'est pas confrontée à un marché, mais à plusieurs marchés au sein desquels des sous-ensembles doivent encore être distingués : c'est la segmentation.

De plus, l'offre qui sera proposée aux clients doit l'être au regard des produits concurrents : c'est le positionnement.

A- Les marchés de l'entreprise

Pour les gestionnaires commerciaux, un marché est composé de l'ensemble des acheteurs (individus, entreprises, organisations, etc.) d'un produit ou d'un service. On peut donc opposer :

- Le marché principal : ensemble des produits semblables et directement concurrents;
- Le marché environnant : ensemble des produits de nature différente du produit principal, mais satisfaisant les mêmes besoins et les mêmes motivations dans les mêmes circonstances;
- Le marché générique : tous les produits liés au genre du besoin satisfait par le produit principal;
- Le marché support : ensemble des produits dont la présence est nécessaire à la consommation du produit étudié.

Exemple de définitions de contenus à partir de quelques marchés principaux

Marché principal	Marché environnant	Marché support	Marché générique
Voyages organisés à l'étranger	Voyages libres à l'étranger	Transports aériens, maritimes et routiers	Tourisme
Peinture	Papier peint	Revêtements muraux	Décoration
Confiserie de chocolat	Confiserie de sucre	Chocolat	Sucrierie
Stylo-bille	Stylo-encre, feutre, machine à écrire, dictaphone, micro-ordinateur	Papier	Ecriture
Abrasifs pour bricoleurs	Limes, ponceuses	Bois	Bricolage
Pneumatique	Coussin d'air	Voitures, tracteurs, autres types d'engins	transport
Tissu en coupon	Confection	Couture à domicile	Textile
Collant	Chaussette	Jupe, robe, pantalon	Habillement féminin
Chemin de fer	Transports aériens, routiers, fluviaux	Electricité	Transport
Rasoir électrique pour homme	Rasoir à lames, rasoirs jetables, coupe-chou	Mode de barbe	Beauté

Une étude du public permet de distinguer au sein du marché principal plusieurs strates de populations : les usagers réels et les consommateurs qui ne sont que potentiels.

- Les non-consommateurs absolus, pour la période considérée, ne peuvent pas acheter le produit ou le service pour des raisons profondes, que celles-ci soient d'ordre physiques, psychologiques ou morales;
- Les non-consommateurs relatifs ne consomment pas à l'heure présente. Les raisons de ce frein sont cependant moins graves que dans le premier cas : il peut s'agir d'une simple ignorance de l'existence du produit;
- Le marché potentiel de l'entreprise est estimé en tenant compte :
 - Des non-consommateurs relatifs qu'il est possible de transformer en acheteurs effectifs;
 - Des consommateurs actuels qu'on peut espérer retirer aux concurrents.

B - La segmentation du marché

La première étape de la mise en place d'une politique de marché est la bonne connaissance du marché et du comportement des consommateurs. Ensuite, ces connaissances doivent être exploitées et traitées en vue de l'action : c'est la segmentation du marché.

I- Objet et pourquoi de la segmentation

La mission de la démarche marketing est d'orienter l'activité de l'entreprise vers la plus grande satisfaction de sa clientèle. On imagine facilement que celle-ci ne soit pas uniforme sur le plan de ses besoins, de ses attentes, de ses attitudes et de son comportement.

Exemple : l'ensemble des acheteurs de micro-ordinateurs au Maroc se subdivise en plusieurs sous-ensembles : entreprises, institutions d'enseignement, administrations, particuliers, etc. Ces ordinateurs peuvent être utilisés à des fins distinctes :

- Utilisation par quelques spécialistes ou très large diffusion?
- Utilisation prioritaire pour des problèmes techniques ou des problèmes de gestion?
- Utilisation interne ou connexion avec des réseaux externes?, etc.

La segmentation repose donc sur l'idée que le marché est hétérogène. C'est ainsi que les produits grand public, comme la poudre à laver rencontrera une demande hétérogène au niveau de l'utilisation de la poudre (lavage tous textiles ou lavage spécialisé),

au niveau du conditionnement (petites unités de vente ou au contraire grands conditionnements plus ou moins "économiques"), au niveau des habitudes d'achat (distributions moderne ou traditionnelle), au niveau de la couleur de l'emballage, de la marque, etc.

En raison de cette hétérogénéité, commune à tous les marchés, il serait dangereux pour une entreprise d'avoir une offre unique, à un prix uniforme, transitant par un seul canal de distribution et avec une communication indifférenciée. La satisfaction de la clientèle se limiterait à une faible minorité et l'entreprise laisserait un champ largement ouvert à la concurrence.

A l'inverse, si l'on part du principe que tous les clients diffèrent les uns des autres et si l'on pousse la démarche marketing à l'extrême, l'entreprise devrait arriver à une solution qui affecterait **"une offre spécifique à chaque client potentiel"**.

Les responsables du marketing doivent donc composer avec deux contraintes antagonistes :

- Ils doivent satisfaire des publics hétérogènes;
-mais ne peuvent avoir autant de politiques que d'individus.

La réponse à ce dilemme est la segmentation.

II- Définition de la segmentation

La segmentation se définit comme le découpage du marché en plusieurs sous-ensembles, puis comme l'application, à un ou plusieurs de ces groupements, d'un marketing-mix totalement ou partiellement spécifique.

La segmentation d'un marché est aussi le découpage de l'ensemble hétérogène composé de tous les clients en sous-ensembles homogènes au plan des besoins, des attitudes et des comportements. Ces sous-ensembles sont appelés **"segments"**. Les segments doivent être déterminés de manière à permettre une réponse marketing appropriée aux caractéristiques de chacun d'eux.

*** Segmentation et concepts voisins**

1. Segmentation et classification

La classification des marchés a pour but de subdiviser un marché en plusieurs éléments possédant chacun des caractéristiques communes. L'objet est donc purement descriptif; la classification reste antérieure à la segmentation et ne se substitue pas à elle.

2. Segmentation et différenciation

Ces deux termes ne sont pas substituables, mais complémentaires dans le temps. On peut dire, parfois, que la différenciation du produit adapte la demande aux caractéristiques de l'offre, alors que la segmentation du marché adapte l'offre aux caractéristiques de la demande. Il y a là une certaine interaction entre les deux. D'abord, l'entreprise fragmente son marché pour faire apparaître des segments réduits et homogènes. Pour cela, elle adapte son offre. Puis, l'entreprise doit se distinguer de ses concurrents et, dans ce but, elle différencie ses produits, c'est-à-dire qu'elle façonne sa demande pour détenir un monopole sur chacun des sous-marchés créés.

3. Segmentation et typologie

La typologie et la segmentation sont doublement opposées.

Critères distinctifs	Segmentation	Typologie
Variables dépendantes	Unique et quantitative	Nombreuses et qualitatives
Processus	Descendant	Ascendant
Utilisation	Action	Description

III- Les qualités d'une bonne segmentation

Pour remplir sa fonction dans la démarche marketing, une segmentation doit remplir trois conditions :

1. Elle doit être pertinente

Cela signifie que les segments doivent regrouper des acheteurs présentant des similitudes par rapport au produit ou au service faisant l'objet de la segmentation.

De ce fait, une segmentation sur la base du type d'habitat, de l'ethnie d'origine, du sexe n'a de sens que si ces caractéristiques déterminent l'attitude et le comportement vis-à-vis du produit étudié. C'est peut être le cas pour un service bancaire et sans doute beaucoup moins pour une boisson gazeuse.

2. Elle doit donner une représentation opérationnelle du marché

Cela veut dire que le nombre de segments créés doit être suffisant pour que les segments présentent une réelle homogénéité et qu'il ne soit pas excessif au point de rendre illusoire la conception d'une politique marketing adaptée à chaque segment.

Exemple : pour le marché automobile des voitures particulières, on peut tenter de réaliser une segmentation sur les bases suivantes :

- Niveau de revenu : 5 classes

- composition de la famille : 6 types
- Kilométrage annuel moyen : 3 classes
- Utilisation professionnelle, mixte ou privée : 3 possibilités
- Habitat rural, ville moyenne ou métropole : 3 groupes

3. Elle doit permettre de toucher des segments de façon sélective, dans une stratégie marketing

Ainsi, une segmentation sur une base géographiques est intéressante pour moduler les stratégies de distribution et dans une moindre mesure, celles de communication.

Exemple : le lancement d'une "**sauce graine**" en boîte, d'origine industrielle demande une segmentation différenciant les ménages "**modernes**" et les ménages "**traditionnels**". Pour accéder de façon sélective aux premiers, qui constituent a priori la cible à privilégier, on devra passer par des caractéristiques corrélées au modernisme et plus opérationnels : points de vente fréquentés, quartier de résidence dans une ville, occupation professionnelle, etc.

IV- Les avantages de la segmentation

La segmentation permet d'élargir le propre marché de l'entreprise. S'attaquer à un marché étroit constitue souvent la seule solution pour une entreprise moyenne. La segmentation est aussi bénéfique même pour une firme qui aurait la possibilité d'investir totalement un marché avec un seul produit. Segmenter un marché, c'est appliquer à chaque segment une politique marketing spécifique; non seulement le produit est particulier, mais tous les autres éléments du mix le sont aussi : distribution, promotion, publicité, prix.

- **Le marketing-mix est plus efficace**

A partir du moment où le marketing-mix s'adresse à une catégorie d'acheteurs, et à elle seule, son efficacité est renforcée, car il correspond de façon beaucoup plus adéquate aux désirs des consommateurs.

- **Le marketing-mix est plus rentable**

Les investissements commerciaux bénéficient d'une plus forte rentabilité, car ils sont moins dispersés. En termes de marketing, dans l'ensemble de la population, seule la clientèle utile, c'est-à-dire celle qui est susceptible d'acheter, présente un intérêt. Segmenter le marché conduit à lancer des actions auprès de cette clientèle et de celle-là seulement. Le coût au client utile touché

diminue donc. Exemple : une campagne de publicité utilise des supports très sélectifs, qui coûtent relativement moins cher.

V- La procédure et les critères de la segmentation

V-1. Les critères possibles

Les critères retenus pour segmenter un marché sont très nombreux. Ils varient d'un produit à l'autre, d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre. Bref, on peut combiner ces critères en quatre grandes familles.

Types de critères	Composantes
Critères géographiques	Découpage par pays, région ou ville. Prendre en compte le climat, les habitudes de consommation, etc.
Les critères socio-démographiques.	Le sexe, l'âge, le revenu et la catégorie socio-professionnelle (CSP)
Les critères de personnalité	Les traits de caractères : autoritaire, bienveillant, impulsif, réfléchi, attentif, etc.
Les critères de comportement à l'égard du produit	Utilisateur-non utilisateur, gros consommateur-petit consommateur, consommateur fidèle-consommateur infidèle, en fonction des habitudes de consommation, segmentation par bénéfice (promesse attendue par le consommateur : ex : puissance ou économie pour un moteur).

Remarque : des chercheurs ont pensé de rapprocher les critères de personnalité à d'autres (attitudes, opinion, types de consommation) pour définir des **styles de vie**. Le style de vie est une façon de vivre, d'être, d'utiliser son temps et de consommer son argent. A partir de cela, deux organismes d'études (**le Centre de Communication Avancé et la Confremca**) ont opposé 14 sociostyles qui peuvent se regrouper en 5 mentalités : décalage, activisme, égocentrisme, recentrage matérialiste et recentrage rigoriste.

Les sociostyles sont les suivants :

Les sociostyles	Explication
Entreprenant (activisme)	Cadres centrés sur le travail, de sensibilité centriste
Militant (activisme)	Jeunes dynamiques et combatifs, font appel au crédit
Utilitariste (recentrage matérialiste)	Retraités modestes, attachés à l'isolationnisme et au protectionnisme
Exemplaire (recentrage matérialiste)	Salariés modeste repliés sur la vie microsociale ou familiale
Attentiste (recentrage matérialiste)	Individualistes sans ambition, modestes, coupés des médias
Conservateur (recentrage rigoriste)	Personnes âgées, recherchant la sécurité
Moralisateur (recentrage rigoriste)	Développent leur patrimoine, aspirent à l'ordre, fréquentent les petites surfaces
Responsables (recentrage rigoriste)	Petits patrons, agriculteurs, pessimistes, attachés aux produits haut de gamme
Libertaire (décalage)	Jeunes intellectuels, achètent en dehors des circuits traditionnels
Dilettante (décalage)	Jeunes en cours de démobilisation sociale
Profiteur (décalage)	Jeunes cadres aisés, orientés vers le superflu, achètent dans les centres commerciaux
Frimeur (égocentrisme)	Très jeunes, rêvent de liberté
Défensif (égocentrisme)	Jeunes urbains, frustrés de ne pouvoir accéder au patrimoine
Vigile (égocentrisme)	Ouvriers, employés, ambitieux, inquiets de la délinquance

V-2. La démarche

Les étapes de la segmentation sont au nombre de trois:

- D'abord, il faut choisir un ou plusieurs critères de segmentation;
- Ensuite, il faut analyser chaque segment tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif;

- Enfin, une décision est prise pour fixer quels seront les segments attaqués et ce, en fonction des objectifs et des moyens dont dispose la firme.

Toutes les méthodes d'analyse multidirectionnelle peuvent être utilisées quand il s'agit de la segmentation : analyse factorielle, analyse discriminante, régression, etc.

VI- La validité des critères de segmentation

La segmentation n'est pas une fin en soi. Elle n'a d'autre but que d'encourager et de faciliter la mise en place d'une stratégie de marketing efficace.

Les segments qui résultent de cette techniques doivent être mesurables, accessibles et représenter un certain volume de ventes en puissance et ce pour préserver la rentabilité de l'entreprise.

VII- La segmentation et la stratégie de marketing

Les segments sont définis, puis soumis aux trois conditions de validité, il ne reste à l'entreprise qu'adopter une stratégie de marketing. Tout d'abord, il faut éliminer tous les segments qui ne répondent pas à une des trois conditions. Grosso modo, trois stratégies différentes peuvent être envisagées.

1. La stratégie indifférenciée.

L'entreprise propose un seul produit qui recouvre les désirs de l'ensemble des consommateurs. Elle mène une politique de combinaison et refuse de distinguer les différents segments. Pour l'entreprise, les différents segments ne s'opposent pas vraiment, mais les points communs sont plus nombreux que les divergences. Il s'agit donc, de traiter tous les segments de la même façon.

2. La stratégie différenciée.

Il s'agit d'intervenir sur tous les secteurs intéressants, et mener une stratégie de gamme étendue : chaque produit répond mieux aux désirs de chaque segment et, en conséquence, pénètre bien chez les clients choisis.

3. La stratégie concentrée

Ici, la firme admet la segmentation, mais décide de ne s'attaquer qu'à un seul ou à quelques rares segments. L'idée de base est que les potentialités et les forces de l'entreprise ne lui permettent pas de couvrir l'ensemble du marché. C'est pour cela qu'il faut choisir et adapter son marketing-mix au groupe (créneau, cible, niche ou segment) retenu.

Exemple de segmentation

Segmentation de la clientèle bancaire

Variables	Réponses	Clients attachés à la proximité	Clients attachés au service
Client d'une des principales banques du centre ville	Oui	51%	21%
	Non	49%	79%
Fréquences des déplacements au centre ville	2 fois par semaine ou +	56%	5%
	2/3 fois par mois	18%	15%
	1 fois par mois	13%	14%
	2/3 fois par an	8%	16%
	presque jamais	5%	50%
Situation familiale	Marié	76%	86%
	Célibataire	14%	9%
	autres	10%	5%
Composition familiale	Personne seule	13%	9%
	Couple sans enfants	30%	28%
	Couple avec jeunes enfants	23%	32%
	Couples avec adolescents	17%	18%
	Autres	7%	9%
Revenu annuel	+ de 20 000\$	20%	31%
	de 10 à 20 000	53%	46%
	- de 10 000	27%	23%
Emploi de l'épouse	Plein temps	27%	42%
	Temps partiel	20%	14%
	Sans emploi	53%	44%

C- Le positionnement

Cette notion a été inventée par les publicitaires qui, sur des marchés encombrés, étaient las de promouvoir des lessives vantant le ligne blanc, plus blanc que blanc, extra blanc, ultra blanc ! Ils se sont tournés vers les producteurs en leur faisant valoir que la publicité serait plus efficace si, sur un segment choisi, le produit est positionné au regard des concurrents et des attentes de la clientèle. Puis, le concept de positionnement s'est élargi : on parle maintenant de positionnement publicitaire, de marque, de produit, d'entreprise, de magasin et même d'hommes politiques.

1- Nature du positionnement

Comme dans un jeu de puzzle, il convient de trouver un emplacement vide, un créneau vacant, qui correspond aux attentes des consommateurs et qui ne soit pas menacé, dans l'immédiat, par les rivaux. Le positionnement peut être effectué dans diverses situations.

- Lorsque le produit est nouveau sur le marché, les responsables commerciaux vont s'efforcer de situer le bien en projet par rapport aux seuls besoins de la cible visée.
- Si le produit n'est pas nouveau, il va s'agir alors de déterminer avec netteté l'image des biens concurrents de manière à trouver une formule prometteuse.

2- La méthode du positionnement

Le positionnement est une opération qui suppose un traitement de données abondantes. On procède en deux temps.

I. La collecte des données

1. Tout d'abord, on effectue des enquêtes qualitatives auprès de groupes restreints, de façon à mettre au jour les principaux critères de choix des consommateurs.

3- Les stratégies de positionnement

Réduites à l'essentiel, deux options sont envisageables, si l'on prévoit de lancer un nouveau produit :

- On peut entrer en concurrence avec l'un des biens représentés sur la carte;
- On peut aussi chercher à se distinguer des rivaux en constatant qu'un créneau vacant existe dans un quadrant.

La technique du positionnement n'a cependant pas valeur de panacée. Si la position choisie n'est pas suffisamment distinctive, les consommateurs ne peuvent la repérer; si un puissant concurrent est déjà présent, les efforts commerciaux ont plutôt tendance à lui profiter qu'à lui nuire.

Exemple, Ala, la lessive aux enzymes gloutons, positionnée comme puissante et biologique a fini par inquiéter les ménagères.

D'autres exemples de positionnement appartiennent heureusement à la catégorie des réussites.

Exemple :

- La Renault 5, une petite voiture urbaine sympathique;
- Heineken, la bière des connaisseurs;
- Obao, le bain moussant du plaisir.

Grâce au positionnement, les responsables commerciaux disposent d'informations fort utiles sur le marché. Ces renseignements complètent l'analyse de segmentation, car, en gros, les deux techniques ont pour but de sélectionner une cible de clientèle qui ne fasse pas l'objet de convoitises trop vives de la part des concurrents.

LE POSITIONNEMENT (SUITE)

1. Le principe

Une fois les études réalisées sur le marché et ses différentes composantes, une fois le diagnostic de l'entreprise effectué, il faut choisir le meilleur produit à commercialiser, c'est-à-dire celui qui correspond à la fois aux possibilités de l'entreprise, et à celles du marché.

Parfois il s'agit d'un produit entièrement nouveau, parfois il faut en modifier un déjà existant, parfois il est seulement nécessaire d'en parler autrement. De toutes les façons, la première décision stratégique, après les études, concerne la recherche d'un couple produit/marché.

Autrement dit, tout d'abord un produit particulier, qui ait des qualités propres, une identité, une personnalité. C'est le fruit de ce que l'on appelle une segmentation produit : classer les différents types de produit similaires (ou produits de substitution), les trier selon leur avance technologique, leur esthétique, leur image, et choisir celui qui paraît se distinguer le mieux.

Il s'agit, par la suite de trouver un segment de marché qui correspond au produit. C'est-à-dire un groupe de population susceptible de devenir un groupe client (qui en ait les moyens, les motivations, et qui ne soit pas attaché à un autre produit). C'est la segmentation client.

Cependant, pour faire correspondre les produits avec les clients potentiels, il faut que ceux-ci les perçoivent comme répondant à leurs besoins. C'est le principe du positionnement. Il est défini comme la place qu'occupe un produit dans l'esprit du consommateur, par rapport à l'univers concurrentiel. C'est le consommateur (réel, potentiel, ou simple prospect) qui positionne un produit et non pas les publicitaires ou les annonceurs. Ceux-ci n'ont qu'un projet de positionnement. Une fois son lancement est effectué, on parlera alors d'un positionnement réussi, c'est-à-dire d'un positionnement qui correspond à celui que souhaite l'entreprise. Le positionnement revient donc, en définitive au consommateur.

2. Les trois axes du positionnement

Pour choisir un positionnement, on le soumet à trois analyses distinctes, selon trois perspectives, ou trois axes :

- La demande des consommateurs. Il s'agit d'étudier les besoins et les motivations. Il s'agit aussi de connaître les capacités financières et les freins éventuels pour considérer les segments comme des consommateurs potentiels.
- La situation des concurrents. Il ne faut pas heurter la concurrence là où elle est puissante, s'il y a un moyen de trouver des créneaux plus tranquilles. Si tous les créneaux sont occupés, il faut examiner la force de chacun (son poids sur le marché, son histoire, etc.) et se déterminer en fonction de ces éléments.
- Les qualités ou les propriétés des produits. Ceux-ci peuvent correspondre aux secteurs retenus. Soit il s'agit d'un produit nouveau à lancer sur le marché, soit il faudra utiliser un produit existant, quitte à modifier certains de ses éléments ou à les communiquer différemment.

On ne pourra opter pour le conditionnement considéré que si chacune de ces analyses est favorable.

3. Une seule image

L'objectif recherché ici étant d'imposer une image du produit. Pour être efficace, il faut converger toutes les informations vers cette image. Ceci implique deux conditions :

- L'entreprise devrait supprimer toutes les informations qui risquent de communiquer une autre image ;
- L'entreprise devrait aussi utiliser tous les éléments du produit pour communiquer l'image voulue.

Pour ce faire :

- 1- Les consommateurs devraient très rapidement (et de manière irréfléchie) situer un produit par rapport à ses concurrents, lui chercher une caractéristique simple.

Exemple :

*Le constructeur de voitures **Volvo** a supprimé de ses publicités grand public toutes les informations concernant ses modèles qui n'iraient pas conforter le positionnement **sécurité**. Quelles que soient donc les autres qualités de ses véhicules, la communication les oublie systématiquement, et ce pour ne pas brouiller, dans l'esprit du consommateur, l'image très*

forte dont il bénéficie. Il faut donc effectuer ce genre de tri si l'on souhaite obtenir un positionnement fort et durable.

- 2- Il faut faire converger les signes du positionnement si l'on désire que tous les consommateurs potentiels aient la même image du produit, et que cette image soit la moins floue possible. Autrement dit, tous les facteurs grâce auxquels le public est en contact avec le produit concerné doivent être utilisés dans le même sens.

Exemple :

*Danone a un positionnement de marque de qualité, de produits classiques dont le caractère traditionnel est la garantie, utilise des conditionnement en verre, ce qui est rarissime de nos jours pour les produits frais. En plus, les produits **Danone** sont systématiquement 10 à 15% plus cher, ce qui est pour le consommateur un signe de plus grande qualité. Enfin la publicité, comme les emballages (même en carton), conserve un côté bon-chic bon-genre qui va dans le même sens. Ainsi, **Danone** cherche-t-il à conserver un positionnement haut de gamme par tous les éléments dits « **communiquants** » de ses produits.*

4. Les critères du positionnement

Trois caractéristiques du produit peuvent être utilisées pour mener à bien une tentative de positionnement :

- A. Sa valeur d'usage : ses qualités objectives et ses caractéristiques techniques. A quoi sert le produit, qu'est-ce qu'il permet de faire, quelles sont ses limites et ses capacités ? Il faut considérer ses performances par rapport aux concurrents, ses nouveautés, sa solidité, etc. Cette première caractéristique peut être appelée aussi **la dimension objective du produit** ;
- B. Sa valeur fantasmagique : ce que le produit représente pour son utilisateur, subjectivement. En quoi celui-ci se sent-il mieux, plus fort, plus en sécurité, quand il possède ou utilise ce produit ? **C'est sa dimension psychologique** ;
- C. Sa valeur de prestige : ce qu'il représente pour l'utilisateur vis-à-vis de l'entourage de celui-ci, de ses voisins, de sa famille, de ses collègues de travail, etc. c'est **sa dimension sociologique**.

Plus ces trois dimensions se rejoignent, plus le positionnement est fort et durable.

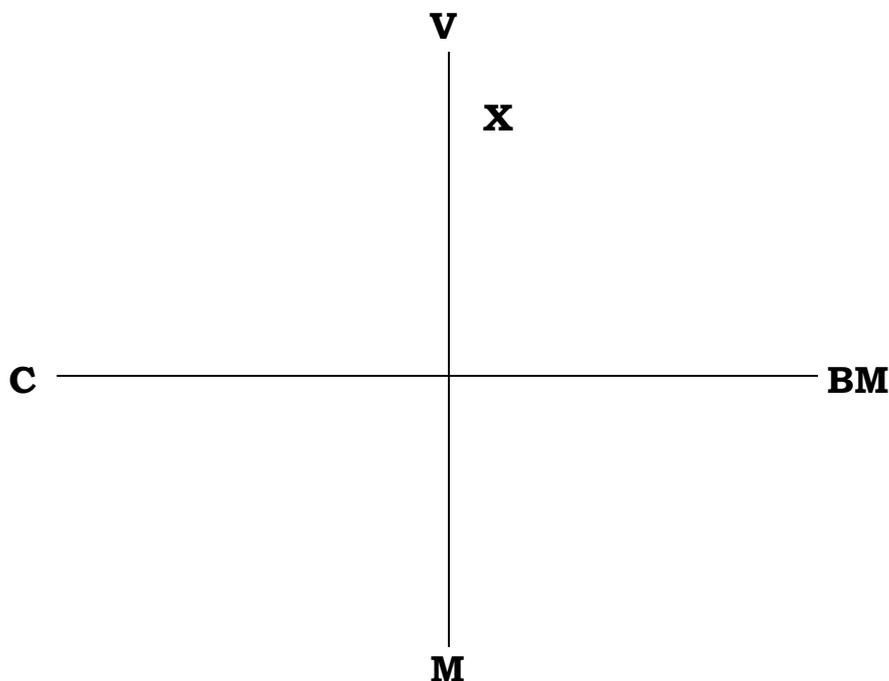
Exemple :

*Si les voitures **BMW** possèdent une image nette et efficace, c'est parce que la hauteur de leur positionnement est égale dans ces trois dimensions : une qualité technique incontestable, une vitesse qui permet d'assouvir la volonté de puissance et de domination propre à ses utilisateurs, et un prestige social évident conféré à leurs possesseurs.*

5. Représentation du positionnement

On représente le positionnement souvent sur un mapping, c'est-à-dire une cartographie. Il s'agit d'un repère orthonormé à plusieurs dimensions, sur lequel les produits, ou les marques, sont situés en fonction de leurs caractéristiques. Les axes (dont deux ou trois seulement sont matérialisés) fournissent la mesure de ces caractéristiques.

Exemple : si nous avons un axe horizontal (**cher** ↔ **bon marché**) et un axe vertical (**vieux** ↔ **moderne**), un produit peu cher et de conception déjà ancienne sera représenté à cette place :



Si l'on veut faire intervenir d'autres caractéristiques, comme **Luxeux/courant**, ou bien encore **pour enfant/pour adulte**, il faut modifier la place du produit selon les deux autres axes qui correspondent à ces variables, mais qui ne sont pas représentables sur une feuille de papier en deux dimensions... En effet, chaque axe introduit une dimension supplémentaire.

6. Comment procéder au positionnement

On peut prévoir deux types d'approches du positionnement : soit en concevoir un, à partir des documents d'étude fournis, soit en déduire un, à partir des actions effectuées, de la campagne de publicité, par exemple, etc.

Dans les deux cas, il se pose la question des axes et celle des outils.

Si on veut **concevoir le positionnement**, il faut commencer **par les axes** :

- Quelles sont les qualités du produit que je peux commercialiser ?
- Quelles sont les attentes du consommateur ?
- Quels sont les concurrents, et où se situent-ils dans l'esprit du consommateur, les uns par rapport aux autres ?

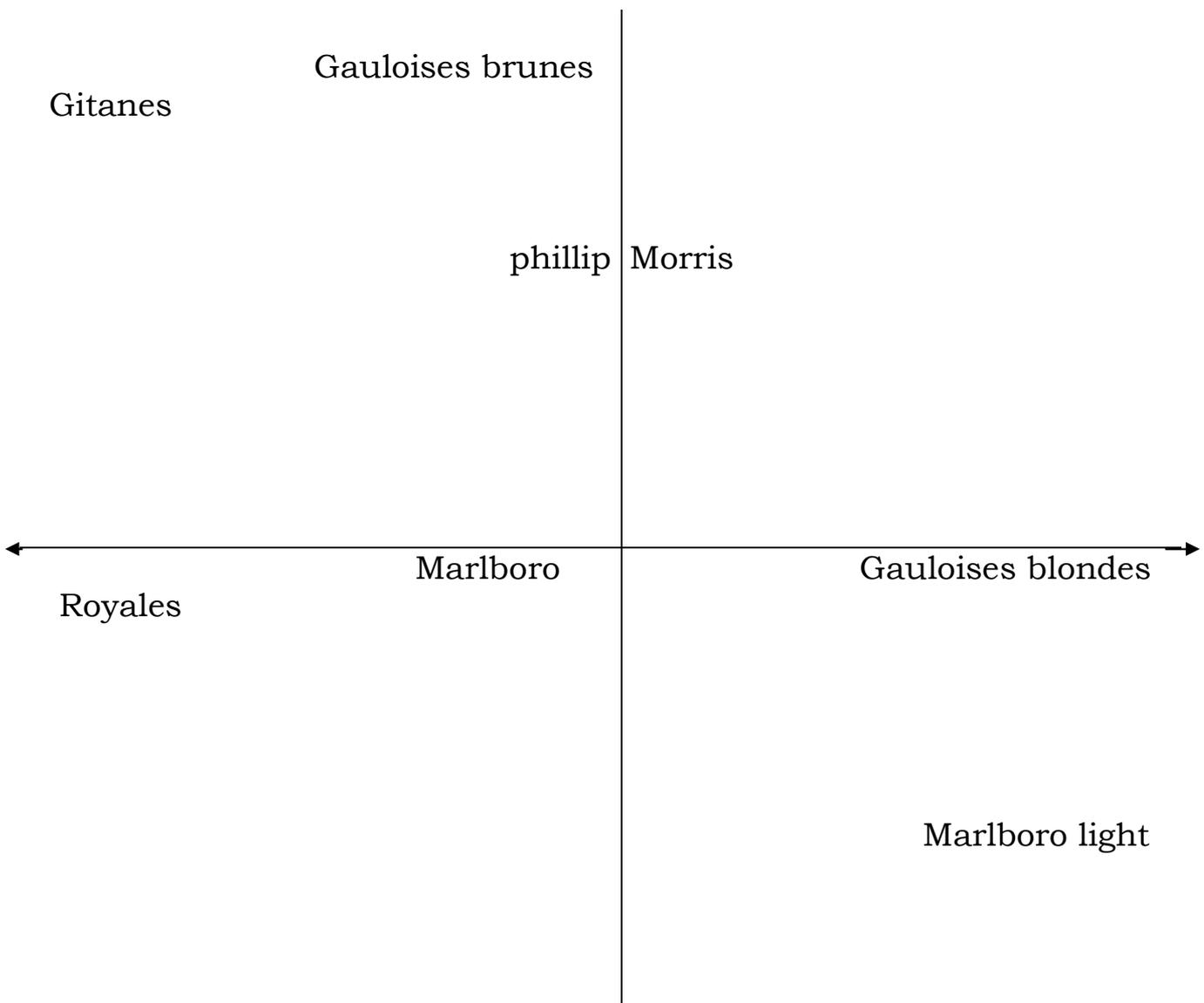
Puis s'interroger sur **les outils** :

- Objectifs (comment la valeur d'usage du produit peut-elle servir ce positionnement ?) ;
- Symboliques (comment les signes de prestige social peuvent-ils servir le positionnement ?) ;
- Fantasmagiques (comment les aspects psychologiques attachés au produit peuvent-ils servir son positionnement ?) ;

Dans le cas où on veut **déduire un positionnement**, on procédera en sens inverse, en commençant par l'analyse des outils : de quoi sont-ils le signe ? Dans un deuxième temps, on cherchera à confirmer le positionnement ainsi déduit en le situant sur les trois axes cités, pour en évaluer la cohérence.

CAS PRATIQUES

- 1- Les responsables de la **SEITA** ont, dans les années 80, envisagé de lancer une nouvelle marque de cigarettes sur le marché français. Ils avaient à leur disposition le « **mapping** » suivant concernant certaines marques existantes :



- a- Déterminer les axes qui ont présidé à la constitution de cette cartographie ;
 - b- Dans quelle région de cette carte tenterez-vous de positionner ce nouveau produit ? Quelles études feriez-vous pour contrôler le bien fondé de ce choix ? Décrivez-les en détail ;
 - c- Etant donné les campagnes antitabac actuelles, et les restrictions en matière de supports de publicité, quelle image du produit la **SEITA** pourrait-elle communiquer qui serve à un positionnement efficace, et par quels moyens ?
- 2- Les fabricants de jeans ont des problèmes d'identité. **Lee Cooper, Levis, Lois, C 17, Buffalo** ne trouvent pas de territoire propre dans l'esprit du consommateur.
- a- Imaginez un positionnement pour une marque nouvelle. Décrivez-le précisément, en le comparant aux marques existantes et à leurs campagnes de publicité ;
 - b- Cette recherche d'un positionnement original peut-elle entraîner une modification du produit ? Jusqu'à quel point ? Justifiez votre position ;
 - c- Acceptons que votre positionnement soit une réussite. Pensez-vous que d'autres marques puissent venir l'attaquer ? Si oui, comment pouvez-vous envisager, dès maintenant, de les contrer ?

CHAPITRE IV : LA MISE EN ŒUVRE ET LE CONTROLE DE LA STRATEGIE MARKETING

INTRODUCTION DU CHAPITRE IV

La planification est une fonction de management qui permet d'identifier les objectifs à atteindre, de déterminer la stratégie et de mettre en œuvre les moyens nécessaires et adéquats pour atteindre les résultats dans les termes convenus. Cette fonction peut être pratiquée par toutes les catégories d'organisations : privées ou publiques, petites ou grandes, à but lucratif ou à but non lucratif.

Le concept planification indique l'aboutissement à un plan sous forme de document écrit et formel dans lequel les objectifs visés sont opérationnalisés, les sous-marchés cibles sont décrits, les décisions prises ou à prendre sont justifiées, les outils et les moyens de contrôle sont explicités.

Le terme de planification de marketing ou encore de planification stratégique de marketing¹, recouvre donc une démarche, une analyse et un ensemble de décisions attachées aux missions et aux objectifs de l'organisation touristique. Le terme stratégique, quant à lui, signifie que les actions et les activités marketing sont conçues dans le moyen et le long terme et non dans le court terme.

La planification stratégique de marketing de l'entreprise touristique se distingue de la planification stratégique globale à deux niveaux :

- Elle s'intéresse essentiellement aux questions marketing, c'est-à-dire à la relation avec les marchés, l'environnement, la clientèle et les principaux concurrents. Elle s'attache aussi aux décisions relatives aux objectifs marketing, aux marchés cibles, aux produits et aux services offerts, mais aussi et surtout aux décisions liées aux stratégies du marketing-mix ;
- La planification stratégique globale intègre non seulement la planification marketing, mais aussi toutes les autres questions qui peuvent concerner les décisions financières et technologiques, les décisions des ressources humaines et d'investissement et l'organisation interne de l'entreprise elle-même.

¹ - G. TOCQUER et M.ZINS, Marketing du tourisme, p.276.

Dans ce troisième chapitre, nous allons définir et décrire la nature et le contenu du plan stratégique de marketing (section 1), après quoi, nous analyserons la procédure de sa mise en œuvre et de son contrôle (section 2).

1. Concepts élémentaires de la planification marketing

Le rôle du chef de produit est de définir un plan d'attaque qui permettra à son produit ou service de disposer de meilleurs atouts et de se battre contre les produits concurrents.

La notion de planification a fait l'objet d'une littérature abondante dans la théorie des organisations. Elle a connu un développement important au cours des dernières années. Son rôle est encore appelé à s'accroître dans le futur.

Dans cette section, nous allons définir le plan stratégique de marketing, décrire ses rubriques et mettre en relief ses avantages et inconvénients.

1-1. Nature du plan marketing

En général, un plan se distingue d'une stratégie en ce sens que celui-ci a un caractère détaillé, temporel et chiffré et que l'on peut considérer la planification comme la mise en œuvre de la stratégie².

Planifier, c'est donc organiser une réflexion poussée sur le produit ou service et son environnement. Cette réflexion est très indispensable pour l'entreprise touristique car elle lui permet de s'adapter en permanence avec son environnement, mais aussi de constituer, de garder et d'améliorer son avantage et sa position concurrentiels³.

1-1-1. Essais de définition du plan marketing

Malgré sa nécessité pour la bonne gestion des affaires marketing, certaines firmes touristiques préfèrent ne pas diffuser leurs stratégies marketing sous forme de plan : difficultés de coordonner un grand nombre de variables, goût du secret et de rester discret. Dans d'autres firmes, par contre, on remet publics les choix stratégiques et marketing sous forme de plans et d'annexes allant de un à cinq ans.

En tout état de cause, le plan stratégique de marketing peut être défini comme le document écrit qui, se fondant sur les objectifs commerciaux de la firme, précise, pour une période de temps donnée, la politique commerciale d'ensemble⁴.

² - D.LINDON (1993), Le marketing, Dunod.

³ - Ch.HARBOUN, Le marketing pharmaceutique.

⁴ - J.P.HELFER et J.ORSONI, Marketing.

Dans les grandes entreprises touristiques, on peut recenser différents types de plan marketing : plan propre à chaque produit ou marque, plan propre à chaque marché cible ou à chaque type de clientèle, plan propre à chaque secteur géographique.

Pour Ph.KOTLER et B.DUBOIS, le plan marketing ne peut que traduire la stratégie choisie pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixé pour un couple produit/marché donné⁵.

D'un autre côté, on peut avancer que le plan marketing est « un document dans lequel une organisation, après avoir fait l'examen critique de sa situation, établit un plan d'action pour atteindre, par rapport à ses objectifs, des résultats anticipés de la relation produit-marché »⁶.

De ces définitions, nous pouvons dire que le plan marketing se traduit par une liste d'actions précises, menues de leurs dates, de leurs coûts, d'une description des moyens humains, matériels et financiers qui leur sont alloués et de la nomination de leur responsables.

1-1-2. But et intérêt du processus de planification stratégique de marketing

Le plan marketing est le plan opérationnel par excellence, puisqu'il précise en détail la stratégie à mettre en œuvre et les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs annuels. Il vise donc :

- Le rappel des objectifs du plan de un à cinq ans et les corrections éventuelles ;
- La prévision d'une réalisation en chiffre d'affaires et la proposition d'un budget promotionnel pour y parvenir.

Pour l'unité touristique, on peut avancer que le plan stratégique de marketing est le catalyseur ainsi que l'instrument de coordination de son effort de développement marketing.

Le plan marketing est souvent élaboré par la direction marketing, mais il est toujours soumis à la direction stratégique ou au sommet stratégique de l'entreprise touristique car les résultats d'un tel plan peuvent affecter outre la

⁵ - Ph.KOTLER et B.DUBOIS, Le marketing management, op. cit.

⁶ - Ph.KOTLER, Di MAULO et All, Le marketing : de la théorie à la pratique, op. cit., p. 377.

fonction marketing, la stratégie dans son ensemble. En plus, tous les opérationnels vont devoir contribuer à la mise en œuvre de ce plan marketing.

Certains chercheurs en marketing pensent qu'il serait peu sage pour les entreprises touristiques d'établir des plans dans la conjoncture actuelle, alors que l'environnement est turbulent et l'avenir est incertain. Elles justifient leurs propos en stipulant que la philosophie marketing qui privilégie la flexibilité est non compatible avec la notion de planification, synonyme de rigidité⁷.

Pour répondre à leurs objections, nous estimons qu'un plan, bien qu'il soit formel et détaillé, est un document souple. En effet, les organisations touristiques adoptent souvent le système du plan glissant que l'on peut ajuster, revoir et remodeler complètement tous les ans. Ceci permettrait aux décideurs d'être continuellement à l'écoute de leur environnement et d'éviter donc tous les méfaits d'une planification rigide.

En ce qui touche à son intérêt, A.DAYAN⁸, nous explique que le plan marketing :

- Amène à se poser des questions, à préciser les objectifs et les moyens ;
- Oblige à parler concrètement avec des chiffres ;
- Permet à tous les intervenants (directions, décideurs, opérationnels) de savoir où ils vont, quand et comment ;
- Facilite le contrôle des actions définies.

Pour jouer pleinement son rôle, le plan stratégique de marketing doit constituer un élément central de motivation et de coordination pour l'ensemble de l'organisation touristique. C'est dans ce sens qu'on parle du plan annuel de marketing. Celui-ci est une transposition opérationnelle à court terme du plan stratégique de marketing. Il nous montre sur les douze mois prochains, les objectifs à atteindre, les marchés cibles sur lesquels il faut s'investir et les stratégies marketing à adopter.

1-2. Contenu et rubriques du plan marketing

Le processus de planification stratégique de marketing se compose de trois principales phases :

⁷ - R.De MARICOURT et A.OLLIVIER, Pratique du marketing en Afrique, op. cit.

⁸ - A.DAYAN (1985), Marketing industriel, éditions P.U.F, p. 81.

- L'analyse stratégique qui comprend l'analyse de l'environnement global de l'entreprise et de l'industrie touristiques : les évolutions économiques, les changements politiques, géographiques, technologiques et les changements concernant les normes de consommations dominantes et les types de services touristiques demandés.
- Les décisions stratégiques qui s'attachent à définir la mission de l'entreprise touristique, ses objectifs lointains, la position concurrentielle qu'elle veut se donner et la stratégie convenable pour réaliser tout cela ;
- La phase de planification proprement dite. Elle sert à réunir et à décrire les actions précitées sous un plan écrit selon un calendrier bien précis et ce, pour réaliser la stratégie tracée.

Le contenu du plan marketing répond au fait que celui-ci a pour but de consigner la politique marketing choisie par la firme en vue d'assurer la cohérence entre les actions de marketing entreprises, leur confrontation et leur correspondance avec l'analyse du potentiel et de l'environnement de la firme touristique ainsi que leur coordination dans le temps⁹. Dans ce sens, la planification marketing s'apparente à la planification générale et ce, au niveau des démarches et des buts poursuivis.

D'une manière générale, le plan marketing comporte les rubriques suivantes :

1-2-1. Le sommaire présenté à la direction

C'est un document d'une ou deux pages, destiné à la direction générale et par lequel doit commencer un plan marketing. C'est un résumé qui consiste à fournir l'essentiel des recommandations qui seront examinées dans le plan et une vue synthétique du projet commercial. Par exemple, pour une entreprise touristique, le plan marketing peut viser un accroissement significatif des ventes et des bénéfices par rapport à l'année précédente. Cela passera par l'augmentation de sa capacité d'accueil et d'hébergement et par l'amélioration de la qualité de ses services offerts.

⁹ - P.-L.DUBOIS et A.JOLIBERT (1992), Le marketing : fondements et pratique, 2^{ème} édition, Economica, Paris, p. 259.

1-2-2. L'analyse du marché et de l'environnement

La deuxième partie du plan stratégique de marketing est l'analyse situationnelle. D'autres chercheurs en marketing appellent cette étape l'analyse stratégique¹⁰. Celle-ci se compose de l'analyse externe et l'analyse interne.

A- L'analyse externe

L'analyse stratégique externe concerne principalement : l'environnement général de l'organisation, l'industrie touristique et la concurrence.

- L'analyse de l'environnement général. Cette analyse joue un rôle capital dans toute démarche de planification stratégique de marketing. En effet, l'aspect à long terme de la planification et l'impact futur de toute évolution de l'environnement peuvent affecter la stratégie marketing dans son ensemble. L'analyse de l'environnement suppose l'étude très détaillée de ses composantes essentielles : la culture, l'économie, la politique et les lois, la technologie, la société et la démographie. L'économie a un effet fondamental sur l'industrie touristique en ce sens qu'elle affecte le comportement du marché, le pouvoir d'achat et le budget disponible pour les touristes. La culture dominante qui résume le système de valeurs de la société peut influencer positivement ou négativement les flux touristiques. Les lois ou le cadre politico-légal (les guerres, les coups d'Etat, etc.) peuvent contraindre les organisations touristiques. Enfin, l'industrie touristique peut être influencée par les progrès réalisés dans les domaines informatique et des communications.
- L'analyse de l'industrie touristique. L'analyse stratégique s'intéresse aussi à la structure de l'offre et de la demande des services touristiques. Certes, l'industrie touristique a connu un très grand développement, ces dernières années, grâce à l'amélioration du niveau des infrastructures et de la technologie et à l'apparition de grand nombre de complexes touristiques, mais un décideur sage doit s'assurer de la place de sa boîte dans le tourisme international et ce, avant d'élaborer n'importe quel plan stratégique de marketing.

¹⁰ - G. TOCQUER et M.ZINS, Marketing du tourisme, op. cit.

- L'analyse de la concurrence. Il s'agit à ce niveau de déterminer la nature des produits et des firmes concurrentes, analyser les avantages différentiels de celles-ci, leurs bases de compétitivité internes et externes, leurs forces et faiblesses, leurs méthodes de segmentation, leur positionnement et leurs marchés-cibles.

B- L'analyse interne

Ce type d'analyse doit permettre à l'organisation d'évaluer les forces et les faiblesses du produit touristique sur les marchés choisis, ainsi que leur rapport avec les concurrents identifiés. L'entreprise est amenée donc, à faire une analyse de ses bases de compétitivité internes, de sa situation concurrentielle actuelle et de son aptitude à relever les défis présents et futurs. L'analyse interne doit aussi permettre à l'entreprise touristique d'analyser la structure de son marketing-mix, l'image et la notoriété de ses produits.

1-2-3. Le rappel des objectifs escomptés et de la mission de l'entreprise

La détermination des objectifs constitue la troisième partie du plan stratégique de marketing. L'étude des forces et faiblesses, des menaces, des opportunités et des faiblesses qui existent sur le marché permettra, facilement, au directeur marketing de fixer, pour les périodes ultérieures, des objectifs quantifiables, cohérents, réalisables, clairs et précis. Une unité touristique peut, par exemple, vouloir atteindre 22% du marché du tourisme national, un volume de ventes de 50% du chiffre d'affaires de toutes les firmes nationales de service. Une nation peut se fixer comme objectif de devenir la première destination mondiale pour les touristes.

Aussi, doit-on faire la différence entre les objectifs globaux et les objectifs marketing de l'entreprise touristique qui doivent figurer sur le plan marketing. Les objectifs globaux sont conçus dans un sens très large et peuvent être économiques, culturels et sociaux. Ils peuvent aussi concerner plusieurs aspects stratégiques de l'entreprise : les décisions relatives à l'investissement, au profit, au retour sur investissement, aux ressources humaines, aux modes de financement, etc.

Le plan stratégique de marketing ne peut s'établir sans déterminer la mission de l'organisation touristique. Il s'agit, en général de définir le type des besoins que l'on veut satisfaire dans l'environnement global et la tâche que l'on veut y exercer. Les hommes de marketing explicitent la mission à partir de trois principaux critères : l'utilité de la firme ou du service touristique lui-même, leur apport escompté à la société toute entière ainsi que leur valeur potentielle pour les clients.

1-2-4. La formulation de la stratégie

Dans ce quatrième volet du plan stratégique de marketing, le décideur définit les grandes lignes de la stratégie de marketing qu'il veut suivre pour réaliser ses objectifs. Il s'agit donc, de tracer une stratégie « maîtresse » qui regroupe toutes les décisions prises et les actions envisagées à long terme dans l'espoir d'atteindre la mission, les objectifs marketing et les objectifs globaux de l'entreprise touristique.

La stratégie maîtresse de marketing qui définit le cadre global à long terme dans lequel devront s'inscrire les composantes du mix-marketing et les programmes d'action à court terme (plan annuel de marketing) doit être distinguée de la stratégie maîtresse de l'entreprise. cette dernière concerne le développement tout entier de l'entité touristique : décisions financières et technologiques, décisions de marketing et des ressources humaines.

Nous pouvons donc, définir la stratégie maîtresse de marketing ou la stratégie globale de marketing comme une « logique fondamentale grâce à laquelle une unité d'activité pense atteindre ses objectifs de marketing. Elle comporte un ensemble intégré de décisions portant sur les groupes cibles, le marketing-mix et le niveau des ressources financières »¹¹.

1-2-5. La planification des tactiques de marketing

C'est la cinquième étape du plan stratégique de marketing qui consiste à établir un calendrier de travail. Ce dernier est nécessaire pour s'assurer que le plan de marketing sera réalisé dans les délais prévus.

Une fois définies et explicitées les différentes composantes du marketing mix, les décideurs transforment et traduisent leurs choix en plans réels et concrets.

¹¹ - Ph.KOTLER, Di MAULO et All, Le marketing : de la théorie à la pratique, op. cit., p. 382.

Grosso modo, la planification des tactiques de marketing contient les éléments suivants :

- Une liste détaillée des actions qui seront menées et réalisées ;
- La nomination des personnes ou d'opérationnels responsables de chaque type d'action;
- Le calendrier et le planning des tâches à réaliser ;
- L'estimation des coûts nécessaires pour chaque action commerciale ;
- Une prévision du rendement de chaque action.

Autrement dit, le calendrier de travail doit essayer de répondre aux interrogations suivantes :

- Que doit-on faire ?
- A qui doit-on le confier ?
- A quel moment ?
- A quel prix ?
- Combien cela pourra-t-il nous rapporter ?

Comme pour les entités touristiques privées, la planification stratégique de marketing peut être aussi très importante pour l'Etat, les organismes ou les entreprises publiques. Ces dernières élaborent un plan stratégique qui coordonnera non seulement les éléments du mix-marketing (le prix, le produit, la distribution, l'accessibilité, la vente, la communication et la promotion) de l'ensemble de l'entreprise touristique globale, mais aussi les tâches des divers participants à l'entreprise.

Le plan stratégique de marketing doit être enrichie par un plan de développement global de toute la nation qui mettra l'action sur les aspects suivants : éléments économiques, culturels et sociaux, aspirations d'aménagement (infrastructures et superstructures) et d'urbanisme.

Ainsi, les organismes publics peuvent proposer à l'entité touristique trois types de planification :

- La planification indicative. Une stratégie de développement et de marketing est élaborée et proposée pour l'entité en question et ce après une analyse efficace du marché de l'industrie touristique. Cette méthode de planification est rigide dans le sens où il n'existe aucune coopération et aucune coercition entre les deux partenaires ;

- La planification incitative qui est similaire à la première sauf que dans ce cas, la firme touristique en question bénéficie de subventions et d'aides en vue d'accepter le plan de développement et de marketing proposé par les organismes publics et de s'intégrer à la stratégie globale tracée : exonérations fiscales, prêts, etc. ;
- La planification contractuelle par objectifs. A ce niveau, les deux partenaires (l'organisme public et l'acteur touristique individuel) s'entendent et se mettent à table pour négocier et discuter des différentes modalités nécessaires pour établir un plan de développement et un plan stratégique de marketing. Etant informé de la situation de l'industrie touristique au niveau mondial, l'entité publique exigerait de l'entreprise touristique de faire de son mieux pour promouvoir l'image du pays à l'échelle mondiale. De son côté, l'acteur touristique individuel demanderait des actions incitatives et des mesures d'accompagnement pour mettre à terme son contrat avec les objectifs définis au départ.

Après ces éléments de base sur la planification stratégique de marketing, il s'agit, à présent de s'interroger sur son efficacité.

1-3. Portées et limites de la planification stratégique de marketing dans l'industrie touristique

Nous avons déjà montré que la planification marketing n'est qu'un aspect de la planification stratégique de la firme touristique et donc de sa démarche marketing globale. C'est, de ce fait, logique que toute anomalie ou disconcordance émanant de cette dernière affecte la manière dont le décideur marketing établit son plan.

1-3-1. Les avantages de la planification stratégique de marketing

Le plan stratégique de marketing permet à ses concepteurs de bénéficier d'un certain nombre d'avantages.

- Le plan marketing est un instrument de cohérence et de coordination. Il a pour but d'assurer les ajustements entre les différentes actions entreprises et entre les responsables commerciaux, eux-mêmes. Le plan marketing permet d'unifier les idées, les propositions et les suggestions de tous les

opérateurs qui interviennent en matière touristique et de les mettre en commun. Tout le monde se concerte en vue d'atteindre les objectifs fixés au départ. L'élaboration du plan n'est faite qu'après un très grand consensus. Chacun sait où l'on va et se donne à fond à sa tâche. En cas de conflits, on reviendra au document rédigé et en cas de distorsion entre les prévisions et les réalisations, tout le monde assumera sa responsabilité.

- Le plan marketing est aussi un instrument d'action et de souplesse. Il permet à l'entreprise, en disposant des moyens nécessaires, d'agir sur ses produits, ses marchés et ses clients. Loin de rigidifier l'organisation, comme certains chercheurs le pensent, le plan stratégique de marketing permet d'augmenter sa souplesse. En effet, la plupart des événements et des attaques des concurrents qui peuvent survenir sont difficile à prévoir et il faut improviser, avoir le flair et formuler des contre-attaques d'une manière très rapide pour surprendre les concurrents. Voilà la tâche principale pour laquelle un plan marketing est élaboré. Celui-ci ne peut pas tout prévoir, ni résoudre tous les problèmes des opérateurs touristiques, mais il permet d'atténuer leur effet sur la stratégie globale tracée. C'est la technique du plan glissant qui permet de prendre en compte le changement et l'évolution des données environnementales.
- Le plan marketing est un moyen de motivation car tout le monde se sent plus engagé dans l'action : il connaît les moyens disponibles, les voies choisies, les stratégies mises en œuvre et les résultats escomptés. Les décideurs marketing développent, dans ce cas, le concept du management participatif qui implique le sommet stratégique (la direction générale) et les opérationnels dans toutes les stratégies de développement de leur entreprise.
- Le plan stratégique de marketing est, enfin, un moyen d'innovation et de contrôle. Les participants qui se voient impliqués dans l'établissement du plan et attribués des missions particulières sortent de leur routine quotidienne et se mettent à réfléchir d'une manière nouvelle pour être à l'écoute de leur environnement et modérer les décisions marketing, en conséquence. En outre, le plan marketing prévoit comme dernière rubrique

le contrôle des performances pour juger l'efficacité et l'utilité même des décisions marketing prises.

1-3-2. Les contraintes à la planification marketing dans le domaine touristique

La planification en marketing ne va pas de soi, elle rencontre quelques difficultés qui suscitent parfois des réactions hostiles de la part des décideurs commerciaux et marketing eux-mêmes. Ceux-ci réclament beaucoup plus de souplesse et une grande liberté dans la réalisation des tâches désignées¹². Par exemple, les relations qui lient la force de vente avec les consommateurs des services touristiques sont soumises à une panoplie de règles. En effet, le vendeur ne dispose pas d'une grande liberté pour négocier les prix des services touristiques avec ses interlocuteurs. Dans ce cas, la pratique de remise exceptionnelles ou de promotion serait peu efficace. L'affichage d'une liste ferme de prix devant un restaurant ou sur la porte d'un hôtel ou d'une agence de voyage fait fuir beaucoup de touristes.

Les gestionnaires commerciaux réclament aussi de réduire, sinon de briser et d'abolir la centralisation qui fait que les décisions marketing proviennent de services extérieurs incompetents et irresponsables : les départements d'études ou les services d'autres types de planification. On réclame aussi d'atténuer le caractère « techniciste » de la planification marketing. C'est la réponse à ces objections qui ferait, son doute, estomper la contradiction qui oppose la liberté espérée et la nature formelle du plan marketing.

Enfin, d'autres chercheurs¹³ pensent que la multiplicité d'intervenants en matière touristique rend très difficile la mise en place d'un système efficace de planification stratégique de marketing. Ces intervenants n'ont pas forcément les mêmes aspirations. En effet, l'organisme public - qui prétend, parfois, maîtriser toutes les données sur l'industrie touristique et qui croit le seul à défendre les intérêts de la nation - peut bloquer la situation : nouvelles réglementations pouvant réduire l'afflux des touristes, complications fiscales, règles d'hygiène exagérées, etc. Pour lutter contre cela, la fondation de

¹² - J. ORSONI et J.- C. TARONDEAU (1984), « La chine à l'heure du marketing », RFG, n°45.

¹³ - G. TOCQUER et M. ZINS, Marketing du tourisme, op. cité, p. 291.

syndicats d'initiative et le regroupement en associations à vocation touristique est indispensable.

Les avantages et les inconvénients du plan stratégique de marketing étant explicités, qu'en est-il, maintenant, de sa mise en application et de son contrôle ?

2. La mise en œuvre du plan marketing et l'établissement du tableau de bord de performance

C'est la phase cruciale dans l'élaboration d'un plan stratégique de marketing. Ainsi, après la rédaction effective du plan qui pourra se faire par des experts externes, internes ou les deux à la fois, le responsable marketing qui est chef de file, coopère avec tous les services et collecte tous les avis et objections des intervenants avant que son projet soit contresigné et ratifié par le sommet stratégique. Ensuite, lorsque le plan stratégique est en cours d'exécution dans l'entreprise touristique (hôtel, restaurant, agence de voyage, etc.), la direction générale nomme un comité d'audit et de contrôle informel. Celui-ci se fixera pour principale tâche d'évaluer la pertinence et l'efficacité du plan en cours : qualité d'analyse, adéquation aux besoins des consommateurs touristiques, degré d'élasticité et de souplesse, écoute de l'environnement et réponses immédiates aux manœuvres des concurrents, aptitude des moyens envisagés à atteindre les objectifs, appréciation de la validité des variables déterminées.

2-1. La mise en œuvre du plan stratégique de marketing dans l'entreprise touristique

La mise en application du plan marketing dans la réalité et sur le terrain est l'étape qui assiste du degré de sérieux des concepteurs et de l'équipe rédactrice du document de la stratégie marketing, mais aussi de l'adéquation des moyens disponibles et de leur habileté à réaliser la mission de l'entreprise touristique. Dans le plan marketing, les décideurs prennent en considération les données de l'industrie touristique mondiale (documents officiels fournis par les organismes publics spécialisés ou par l'Organisation Mondiale du Tourisme) et la nature des infrastructures de soutien que l'Etat met à leur disposition. Aussi, pour garantir la réussite de la planification marketing, des

méthodes modernes de gestion doivent-elles être considérées¹⁴ : système d'information efficace, techniques de communication qui vont avec les désirs des touristes (marketing direct, promotion de ventes), nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines.

2-1-1. La nécessité de l'exécution du plan marketing

Quand le plan entre en vigueur, tous les opérateurs s'efforcent d'exécuter le programme tracé et d'atteindre les objectifs prévus. Les réalisations sont comparées, par le responsable marketing aux moyens et aux programmes et ce, tous les mois. En cas de décalages ou de dérapages, des mesures correctives sont déclenchées immédiatement pour redresser la situation.

On peut définir la mise en œuvre comme le « processus par lequel le plan de marketing est transformé en actions concrètes de façon à atteindre les objectifs de marketing »¹⁵. cette exécution est parfois difficile. C'est pour cela qu'elle demande une attention soutenue : accorder une grande importance aux plus petits détails car une très bonne stratégie pourra aboutir à des très mauvais résultats si elle est mal appliquée.

Pour l'entreprise touristique marocaine, par exemple, le plan stratégique de marketing doit prendre en compte même le temps et les saisons. Ainsi, la stratégie marketing définie pour l'été (afflux des touristes) ne sera certainement pas la même qu'on mettra en œuvre pendant l'hiver ou les autres saisons de l'année. cette stratégie ne doit pas être négligée, aussi, le rôle de la région ou du secteur géographique considéré. En effet, les atouts et les attraits d'une zone du sud diffèrent d'une zone du nord ou de l'est. Enfin, le tourisme de montagne nécessitera un plan de marketing qui se distingue de celui adressé aux autres types de tourisme.

2-1-2. La procédure de mise en œuvre du plan marketing

Le déclenchement de la phase de mise en œuvre indique que toute personne responsable se met à fond au travail qui lui est délégué pour le réaliser et donc aboutir aux attentes fixées dans les termes convenues.

¹⁴ - M.B.H. EL ALAOUI et M.KHETTOUCH (1996), La gestion moderne dans l'Administration Publique : Le cas du Tourisme, Experdata éditions, p. 49.

¹⁵ - Ph.KOTLER, Di MAULO et All, Le marketing..., op. cit., p. 384.

L'exécution du plan de marketing incite tous les niveaux hiérarchiques de l'entité touristique à prendre des décisions et à accomplir des tâches. Ainsi, par exemple, lors de la mise en œuvre d'un plan marketing de lancement de nouveaux services touristiques, des décisions doivent être prises d'une manière quotidienne et des personnes de l'intérieur comme de l'extérieur doivent intervenir : au niveau du services du marketing, des chercheurs sondent le marché, collectent les données et analysent les concepts de nouveaux produits pour découvrir de nouvelles idées et prendre, de ce fait, des décisions relatives à la marque, à l'emballage et aux éléments du marketing-mix. Au niveau du service des finances et de production, les responsables marketing discutent la forme que prendra le service et les encaisses nécessaires. Au niveau juridique, on discute, souvent de la protection des services touristiques et de la mise en circulation des licences et des brevets d'invention. Au niveau des besoins de formation et d'embauche, les chercheurs marketing se réfèrent au service des ressources humaines. Enfin, les médias et les agences de publicité interviennent pour aider l'entreprise à concevoir ses messages. Tous ces intervenants ont le même objectif : collaborer pour faire aboutir le plan stratégique de marketing.

D'un autre côté, on peut dire que le processus de mise en œuvre de la planification marketing peut être influencé par quatre principaux déterminants : la structure organisationnelle, le système de sanction-récompense, les ressources humaines et la culture organisationnelle.

- La structure de l'organisation touristique. Nous savons que la structure organisationnelle est choisie en fonction de la stratégie adoptée. Une grande firme adoptera, par exemple, une structure organisationnelle formelle qui favorisera la centralisation et l'intégration, tandis qu'une petite entreprise adoptera une structure informelle qui encouragera la décentralisation et l'initiative individuelle. La structure organisationnelle peut affecter la mise en œuvre du plan marketing en ce sens qu'elle joue un rôle capital dans la répartition des tâches et l'assignation des fonctions à exercer. Le type de structure détermine aussi la nature des spécialisations et de liens existant entre les différents services et opérateurs.

- Le système de sanction - récompense. La mise en œuvre du plan stratégique de marketing serait efficace si les concepteurs, le rédacteur et tous les autres responsables se sentent motivés et encouragés : rémunérations souples, flexibles et exceptionnelles pour les travailleurs sérieux et responsabilisation des défaillants.
- Les ressources humaines. Une bonne stratégie ou un plan cohérent de marketing ne peuvent réussir que si l'on choisissent des personnes aptes à les mettre en œuvre. Il faut donc, rechercher des directeurs marketing qui possèdent des habiletés et des qualités particulières et sélectionner des cadres compétents, motivés, spécialistes et disponibles.
- La culture organisationnelle. On peut la définir comme le système de valeurs ou les convictions que l'organisation touristique partage avec son personnel. Elle représente aussi l'identité collective de la compagnie et permet de guider les comportements des opérationnels¹⁶. La culture organisationnelle reflète la manière dont le responsable touristique gère son unité : délégation stricte ou large des pouvoirs, des responsabilités et de contrôle, management participatif, nature du climat et de la philosophie de gestion qui règnent, etc.

Après tous ces développements sur la conception, la finalité, la démarche, la portée et les limites de la planification stratégique de marketing, il nous appartient, maintenant, d'exposer les procédures de son contrôle.

2-2. L'audit et le contrôle du plan stratégique de marketing

En matière marketing, le contrôle est la phase finale des opérations commerciales. Son objectif est de mesurer les décalages entre les prévisions et les réalisations pour définir des actions de correction. Avant d'analyser le contrôle proprement dit et l'audit marketing, nous montrerons, d'abord, l'utilité d'un tableau de bord marketing dans une entité touristique.

2-2-1. L'établissement d'un tableau de bord

Le plan stratégique de marketing, doit, normalement, contenir un tableau de bord commercial. « C'est un outil de gestion permettant de suivre de façon

¹⁶ - Ph.KOTLER, Di MAULO et All, Le marketing..., op. cit., p. 387.

permanente la situation de l'entreprise sur ses marchés et d'évaluer la qualité de son action commerciale, afin de réagir rapidement à des dérapages ou des anomalies »¹⁷.

Le tableau de bord marketing peut avoir plusieurs fonctions :

- Saisir les mouvements en cours ;
- Rapprocher les résultats des objectifs commerciaux et marketing, en général ;
- Donner des informations rapides sur l'environnement de l'entreprise touristique ;
- Situer la firme par rapport à ses buts ;
- Mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre ;
- Comparer entre les dépenses et le budget marketing disponible ;
- Donner aux responsables marketing une vision claire de l'essentiel.

C'est sur la base de ce tableau de bord, que l'entreprise touristique procède au contrôle du plan marketing.

2-2-2. Concept et objectifs du contrôle du plan marketing

L'évaluation du plan marketing est souvent subjective. Elle peut recourir à des techniques modernes d'aide à la décision : théorie des jeux, calcul des probabilités, analyse marginale, simulation.

Le contrôle du plan stratégique de marketing est « le processus de mesure et d'évaluation des résultats de l'application du plan et de la stratégie et qui permet de prendre, s'il y a lieu, les actions correctives appropriées afin de s'assurer de la réalisation des objectifs de marketing »¹⁸.

Le contrôle commercial peut prendre plusieurs formes : contrôle de la force de vente (prospection des clients et nombre de visites, quotas de vente, techniques de vente et de persuasion, fidélisation de la clientèle et maîtrise des éléments qui influencent son comportement d'achat), contrôle de la distribution (efficacité des canaux d'écoulement et conformité du prix), contrôle du produit touristique et de ses actions publicitaires et promotionnelles.

¹⁷ - R.De MARICOURT et A.OLLIVIER, Pratique du marketing..., op. cité, p. 68.

¹⁸ - Ph.KOTLER, Di MAULO et All, Le marketing..., op. cit., p. 388.

2-2-3. Les types du contrôle du plan marketing

On distingue, généralement, trois types de contrôle du plan stratégique de marketing : le contrôle du plan annuel, le contrôle de la rentabilité et le contrôle stratégique.

- **Le contrôle du plan annuel.** Il se fixe pour but de s'assurer si l'entité touristique réalise les objectifs de vente et de profits arrêtés dans le plan de marketing. Dans ce type de contrôle, la direction commerciale ou marketing doit, d'abord, arrêter dans le plan marketing des objectifs clairs à atteindre pour chaque année, pour chaque semestre, trimestre ou mois. Ensuite, elle doit mesurer d'une manière continue sa propre performance. La direction doit, après tout ça, déterminer les causes de toute déviation de la performance. Enfin, elle doit fixer les mesures de correction adéquates et décider s'il faut revoir et améliorer la manière dont le plan est exécuté ou changer carrément les objectifs. Le contrôle du plan annuel de marketing analyse aussi la relation qui pourra exister entre les dépenses marketing et les ventes. L'objectif étant de s'assurer si l'une des dépenses ne prend pas une dimension excessive pour réaliser un quota de vente d'un service touristique donné. Pour cela, l'entreprise touristique doit, d'abord, commencer par un essai de recherche commerciale : étudier le comportement d'achat des touristes et détecter leurs besoins ainsi que ceux des distributeurs et des autres acteurs qui peuvent agir sur l'environnement.
- **Le contrôle de la rentabilité.** L'analyse de la rentabilité est un instrument qui permet aux responsables du marketing de décider si une activité de marketing devrait être modifiée, développée et intensifiée ou définitivement éliminée. Il s'agit, à ce niveau de déterminer la rentabilité effective des différents produits touristiques de l'entreprise en question, de leurs marchés cibles, de leurs segments de clients, de leurs canaux de distribution, de leurs actions et messages publicitaires et de leurs secteurs de vente.
- **Le contrôle stratégique.** Dans ce cas, une évaluation et une critique de l'efficacité globale en marketing est nécessaire. Cette démarche qui se base

sur l'analyse marketing¹⁹ pour voir la place de l'entreprise touristique dans son environnement global est connue encore par l'appellation d'audit marketing et de vérification marketing.

2-2-4. L'audit du plan stratégique de marketing

L'audit marketing est une procédure de contrôle ponctuelle et approfondie qui complète le contrôle continu du tableau de bord marketing.

L'audit marketing a un caractère exceptionnel et consiste à établir un bilan critique de l'ensemble de la gestion commerciale d'une firme touristique : audit de la force de vente, des éléments du mix-marketing, audit du fonctionnement d'un service, audit du lancement d'un nouveau service touristique ou d'une action de promotion.

On peut définir l'audit de marketing comme « l'examen critique, complet, indépendant et périodique de l'environnement d'une entreprise ou d'une unité d'activité. L'examen permet de déterminer les domaines problématiques et les ouvertures de marché, en vue de recommander un plan d'action qui améliorera la performance de l'entreprise »²⁰.

L'audit du plan stratégique de marketing touche toutes les activités marketing et non uniquement celles posant des problèmes. Il peut être conduit par un service indépendant, spécialisé et interne à l'entreprise touristique ou par une société compétente venant de l'extérieur. En outre, l'audit marketing est effectué d'une manière périodique et non seulement en cas de crise.

On peut recenser, en général, quatre types d'audit stratégique de marketing : l'audit de crise, l'audit global, l'audit d'évaluation et l'audit d'anticipation.

- **L'audit global de la fonction** : c'est une analyse de type préventif des points forts et des points faibles, des opportunités et des menaces de la fonction marketing d'une entreprise de services touristique. Cette analyse

¹⁹ - Ph.KOTLER, W.GREGOR et W.RODGERS (1977), « The Marketing Audit Comes of Age », Sloan Management Review, hiver, pp. 25-43. Voir aussi Ph.KOTLER (1977), « From Sales Obsession to Marketing Effectiveness », Harvard Business Review, novembre-décembre, pp. 67-75.

²⁰ - Ph.KOTLER, Di MAULO et All, Le marketing..., op. cit., p. 390.

aboutit souvent à la mise en place de mesures correctives et au choix d'une stratégie de développement global.

- **L'audit d'anticipation.** c'est une méthode de prédiction qui permet à l'entité touristique de prévoir et d'imaginer les conséquences de décisions stratégiques sur sa situation commerciale et marketing. Par exemple, une chaîne hôtelière peut prédire ce qu'il sera son devenir si elle renonce à la fourniture d'un service donné, si elle lance un nouveau produit touristique ou si elle change d'activité dans le cadre d'une fusion ou d'une absorption. Les directeurs marketing ont aussi intérêt à savoir comment le consommateur pourra se comporter si on agit sur les éléments du mix-marketing : augmentation des prix de certains services, réduction de l'effet promotionnel, modification de la stratégie de distribution, remodelage de la force de vente, etc.
- **L'audit de crise.** C'est un système d'alarme qui se déclenche uniquement en cas de crise, de déficience ou de dysfonctionnement du plan ou de l'appareil marketing dans son ensemble. Il a donc, un caractère curatif. Cette démarche ne peut réussir que si elle est utilisée en étroite relation avec les autres types d'audit marketing. En effet, l'entreprise touristique ne peut pas attendre la paralysie totale de tous ses services et plans marketing pour commencer à chercher les remèdes adéquats.
- **L'audit d'évaluation.** Il s'agit, à ce niveau, de définir et de déterminer une valeur financière de l'entreprise en vue d'une transaction. L'appréciation de cette valeur peut s'appuyer sur plusieurs facteurs : le portefeuille de services existant, leur image de marque, la notoriété de l'entreprise elle-même, la compétence et la qualité des hommes de vente, la structure organisationnelle adoptée, la culture régnante, la position concurrentielle et le positionnement acquis, le type de clients servis, etc.

Pour garantir à l'audit du plan marketing son objectivité, les marketers le confient à des auditeurs indépendants qui ne sont soumis à aucune autorité hiérarchique.

Grosso modo, la procédure de l'audit du plan marketing dans les entités touristiques se passe en quatre principales phases : la préparation, la collecte des données, l'analyse de la situation et la rédaction du rapport d'activité.

- **La phase de préparation.** Il s'agit de recueillir les informations documentaires sur l'entreprise et son environnement : documents commerciaux, documents financiers, documents concernant les concurrents, etc. Au cours de cette première phase, il faut aussi préparer le personnel de l'entreprise en le mettant au courant de l'objectif de l'audit pour qu'il coopère avec les responsables de l'opération, mais aussi, préparer les auditeurs eux-mêmes. Ceux-ci doivent connaître l'objectif de la tâche qui leur est confiée, la culture de l'entreprise, la nature de la relation hiérarchique liant les différents services, ainsi que le type du système d'information existant.
- **La phase de la collecte des données proprement dite.** Le recueil des données sur la situation de l'entreprise peut se faire par l'observation (visite des points de vente, observer les hommes de vente lors de la prospection et la visite des touristes, organiser des réunions de vente), par des entretiens avec les touristes, les fournisseurs de services, les prescripteurs, les agences de voyage et le personnel de l'entreprise, ou par le biais de questionnaires élaborés pour cette fin.
- **La phase de l'analyse de la situation et la propositions des remèdes.** Les données qui sont collectées serviront de base d'interprétation et d'analyse aux auditeurs. Après un certain temps de travail, ceux-ci vont faire ressortir les opportunités et les menaces de l'entreprise touristique, ses forces et faiblesses, ainsi que celles de sa situation commerciale et de sa fonction marketing dans son ensemble. Enfin, les auditeurs et leurs collaborateurs vont essayer de trouver les solutions adéquates à chaque cas de figure.
- **La phase de l'élaboration et la rédaction du rapport final d'activité.** La présentation du rapport finale est une phase indispensable dans toute procédure d'audit du plan stratégique de marketing. Il peut contenir les éléments suivants : le rappel des contextes du travail et des objectifs de l'audit, les points forts et les points faibles ressortis, les solutions proposées, les recommandations et leur justification, les différents annexes contenant toutes les informations qui ont servi de base pour le diagnostic formulé.

Voilà donc, la conception, l'utilité et les phases de l'audit du plan stratégique de marketing. On peut remarquer combien il sera utile à toutes les entreprises des pays en développement. Cependant, sa mise en place nécessite la réalisation d'un certain nombre de conditions : formalisation suffisantes des entreprises qui veulent se soumettre au contrôle, degré de centralisation accru des centres de décision, encouragement du management participatif et de l'esprit de coopération, existence de cadres qualifiés et disponibles pour la réalisation de l'opération d'audit, disposition des moyens financiers et humains nécessaires, degré d'informatisation acceptable permettant aux auditeurs une recherche facile de l'information. Nous pouvons noter, aussi, que certaines raisons pourraient bloquer l'installation d'un système d'audit marketing dans les entreprises précitées, sinon compromettre même sa réussite : réticence des responsables des entreprises des pays du tiers-monde à se soumettre à un jugement, difficultés de prendre des décisions contredisant celles du sommet stratégique, non fiabilité des informations qu'un auditeur pourrait collecter, même après la rédaction du rapport final et la proposition des résultats, les responsables marketing trouveraient de sérieux problèmes pour changer radicalement la situation et redresser le plan marketing déjà élaboré.

CONCLUSION

Nous avons montré dans ce troisième chapitre que le plan marketing détient une place capitale dans les préoccupations des dirigeants des entreprises de service. C'est un moyen de coordination qui permet de résumer toute l'information disponible sur le marché, de fixer les objectifs à atteindre à moyen et long terme ainsi que les moyens nécessaires, de formuler des stratégies d'action, de les mettre en œuvre et d'en contrôler les performances.

Nous avons aussi montré que le contrôle du plan stratégique de marketing ou de la fonction marketing, en général, peut se faire à l'aide de deux principaux moyens : le tableau de bord marketing et l'audit marketing.

Le tableau de bord permet aux entreprises touristiques de comparer, d'une façon permanente, les résultats réalisés et les objectifs marketing tracés dans le plan marketing. Il permet aussi de porter un jugement sur l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Quant à l'audit du plan stratégique de marketing, qui s'exerce d'une façon ponctuelle, il permet aux gestionnaires de donner une image critique de leurs entreprises. Il commence par la préparation du personnel et de tous les auditeurs, puis passe à la collecte d'informations par le biais de l'observation, ensuite, il analyse la situation présentée, relève les forces et les faiblesses et propose des solutions, enfin, les auditeurs rédigent un rapport récapitulatif qu'ils soumettent à la direction générale.

Les décisions et les actions marketing des entités touristiques doivent donc, être intégrées en un ensemble de planification stratégique. C'est cet ensemble qui doit déboucher sur un plan stratégique de marketing à moyen ou à long terme. Sans un effort continu de planification de la fonction marketing²¹ toute entière, les ressources financière et humaines seront mal employées, les opportunités et les ouvertures qui s'offrent sur le marché ne seront pas saisies, la concurrence devient très ardue et l'organisation touristique serait inapte à réagir et à formuler des stratégies offensives ou défensives.

²¹ - Voir à cet effet, M.CHAOUI (1999), La fonction marketing dans l'entreprise marocaine..., op. cit.

Enfin, nous estimons que la mise en œuvre d'une planification stratégique de marketing nécessite que l'entreprise touristique modernise ses systèmes d'organisation, d'information et de contrôle. En effet, la structure organisationnelle adoptée, le système de pouvoir régnant (décision centralisée, décentralisée, collégiale et participative), la culture dominante, la vitesse et la manière dont l'information circule peuvent bloquer ou améliorer la réflexion stratégique dans son ensemble.

CHAPITRE IV (suite)

LE CONTROLE ET L'ORGANISATION DU MARKETING

Le marché de l'entreprise est turbulent, inconstant, complexe et imprévisible. En effet, les conditions extérieures changent et de nouvelles données bouleversent le cours des événements prévus. Ces modifications obligent les responsables commerciaux et marketing à s'adapter au changement. Deux conditions sont donc requises pour se mettre en harmonie avec les circonstances :

- Il faut disposer d'un observatoire et d'un procédé de mesure, c'est-à-dire d'un appareil de contrôle qui alertera les gestionnaires et les aidera à prendre les actions correctives;
- Il convient de trouver une organisation commerciale adaptée à la situation.

I- LES CONTROLES EN MARKETING

La fixation d'objectifs et le choix d'une stratégie, d'un marketing mix composé de diverses tactiques marketing, sont fondés sur des hypothèses que l'expérience peut infirmer.

Il faut donc que les plans de marketing soient rectifiés pour tenir compte des changements constatés dans le milieu extérieur ou des déficiences internes. En conséquence, un système de contrôle doit être mis en place. Celui-ci peut être continu ou périodique.

A- Les contrôles continus

• Objet du contrôle

Le contrôle a pour but de s'assurer si les réalisations sont conformes aux prévisions. Quand la différence est remarquée, des mesures correctives doivent être prises pour combler l'écart relevé. A ce niveau, trois séries d'examen doivent être menées : vérifier si les objectifs tracés sont acceptables (le marché n'a-t-il pas évolué? Un nouveau concurrent ne menace-t-il pas l'entreprise?), vérifier si les stratégies envisagées sont toujours en accord avec les prix fixés, s'assurer si les tactiques conviennent bien à la stratégie choisie. Si ce n'est pas le cas, l'ensemble du processus doit être revue.

- **Techniques de contrôle**

Le schéma ci-contre, nous montre que les contrôles portent sur les objectifs, sur la stratégie de marketing et sur les différentes tactiques : marché, produits, prix, promotion, distribution, etc. Les contrôles peuvent donc être :

- Généraux : il peut s'agir, par exemple, de l'examen des résultats fournis par la stratégie de marketing à une période donnée;
- Partiels : exemple, le contrôle des résultats de l'équipe de vente, le contrôle du rendement d'une campagne publicitaire, le contrôle de pénétration de la marque, etc.

On note que les chiffres prévus proviennent des documents écrits (par exemple : les plans de marketing) dans lesquels sont contenues les décisions stratégiques, et les chiffres réalisés peuvent être obtenus par voie comptable grâce à la comptabilité analytique, générale ou budgétaire ou par voie extra-comptable : études de marché, panels de détaillants, de consommateurs ou de distributeurs, baromètres de marque, statistiques diverses, etc.

Les comparaisons entre prévisions et réalisations sont souvent illustrées sous forme **graphique**.

Pour procéder au contrôle continu, deux instruments seront nécessaires : les budgets et les tableaux de bord.

1- Le contrôle budgétaire en marketing

- **Les subdivisions du budgets de marketing**

Les budgets commerciaux se décomposent en trois grandes catégories :

a- Budget des ventes

- par produit;
- par marché;
- par client
- par territoire
- par rayon;
- par technique de vente (vente traditionnelle, vente en libre-service), etc.

b- Budgets des coûts

- par client;
- par marché;
- par produit;
- par vendeur;
- par rayon;
- par service;
- par média publicitaire, etc.

• La mise en œuvre du contrôle budgétaire commercial

Les principes et les qualités propres à la gestion budgétaire s'appliquent au domaine commercial.

a- Les budgets et les responsabilités

Chaque budget correspond à un centre de décision confié à une personne. L'outil budgétaire a en effet pour objet de mesurer des performances et de stimuler les hommes.

Selon l'organisation, un budget relatif à un produit (ventes, coûts, marges) sera confié à un chef de produit ou à un responsable des ventes. On sait en effet que la responsabilité ne se partage guère en matière budgétaire, et les exemples foisonnent où l'on constate que les difficultés proviennent de l'éclatement des responsabilités.

Le cas le plus rencontré se remarque au sein d'organisations commerciales où les chefs du service des ventes sont responsables des budgets de chiffre d'affaires et où les chefs de produits n'ont pouvoir que sur les budgets des coûts.

b- La cohérence des budgets marketing

L'obligation d'harmoniser les budgets est double :

- D'abord, les budgets de marketing doivent être coordonnés avec ceux propres aux autres fonctions de l'entreprise ou de la division. Par exemple, il faut vérifier que le budget des ventes n'est pas contradictoire avec le budget des services de production.
- Ensuite, il s'agit de s'assurer que les budgets marketing sont en harmonie les uns par rapport aux autres. Par exemple, on peut vérifier si la somme des budgets des ventes des chefs de produits

correspond bien à la somme des prévisions de chiffre d'affaires des représentants.

2- Les tableaux de bord marketing

Pour compléter les informations fournies par la méthode du contrôle budgétaire marketing, on élabore un document qui fournit périodiquement des indications au gestionnaire marketing pour mieux accomplir sa tâche. C'est le tableau de bord marketing (**TBM**). Le **TBM** a pour finalité de procurer avec célérité les renseignements souhaités et de s'en tenir aux écarts significatifs. Pour cela, il faut qu'il soit facile à consulter et bien illustré.

On peut définir le **TBM** comme l'outil de gestion permettant de suivre de façon permanente la situation de l'entreprise sur ses marchés et d'évaluer la qualité de son action marketing, pour réagir rapidement à des dérapages ou des anomalies. Le **TBM** est aussi un document synthétique qui récapitule l'ensemble des recettes et des dépenses prévues mois par mois, avec un regard sur les réalisations, les cumulés et les écarts; ceux-ci sont portés au fur et à mesure de l'avancement dans le temps.

Grosso modo, le **TBM** a les fonctions suivantes :

- Donner une information rapide;
- Saisir les mouvements en cours;
- Situer l'entreprise par rapport à ses objectifs;
- Donner aux responsables une vision de l'ensemble;
- Rapprocher résultats et objectifs commerciaux;
- Rapprocher dépenses et budget commercial;
- Mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Le **TBM** récapitule -toutes les semaines ou tous les mois- un certain nombre de renseignements sur :

- Les ventes et les commandes;
- Les coûts du marketing;
- Les résultats des panels;
- Les stocks de l'entreprise;
- La conjoncture;
- Les résultats des concurrents;

- Les performances du personnel de vente;
- Les rendements des publicités ou des promotions, etc.

Enfin, pour compléter le tableau de bord, le contrôle marketing prévoit de calculer un certain nombre de ratios :

$$\text{– Valeur moyenne de vente : } \frac{\text{Ventes nettes}}{\text{Nombre de clients}}$$

$$\text{– Développement de la clientèle : } \frac{\text{Clients nouveaux}}{\text{Total des clients}} \times 100$$

$$\text{– Solvabilité de la clientèle : } \frac{\text{Créances douteuses}}{\text{chiffres d'affaires}}$$

$$\text{– Ventilation des ventes : } \frac{\text{Ventes par produit}}{\text{Total des ventes}}$$

$$\text{– Chiffre d'affaires par vendeur : } \frac{\text{Ventes nettes}}{\text{Nombre de vendeurs}}$$

Le contrôle périodique : l'audit marketing

L'audit s'appuie sur la qualité d'une information actualisée, spécifiquement significative, précise et fiable, certaine et non contestable, en tenant compte de sa source contrôlable, en organisant sa mise en forme (tableaux, courbes, statistiques, pourcentages, ratios), en étudiant son degré de recoupement avec d'autres informations.

L'audit marketing est réalisé soit par un service spécialisé interne à l'entreprise et rattaché à la direction, pour préserver son indépendance, soit par une société externe à la firme.

L'audit comporte un diagnostic et des recommandations et exige l'utilisation de nombreuses méthodes qualitatives (interviews individuelles,

réunions de groupes...) et quantitatives (vérifications comptables, physiques [stocks, matériels], statistiques...). Il s'intéresse aux matériels, aux objectifs, aux règles et procédures dont il vérifie le respect et le bien-fondé, aux hommes, etc.

L'audit est donc une forme de contrôle exceptionnelle, rigoureuse et systématique dont les résultats entraînent, en général, des modifications des structures commerciales et de leur fonctionnement.

II- L'ORGANISATION MARKETING

Modèle succinct de tableau de bord

	Prévisions			Réalizations		
	Janv	FévDéc	Janv	FévDéc
Recettes : CA. Net						
Dépenses :						
- coûts fixes de production						
- coûts variables de production						
Marge brute						
- Etudes et recherches commerciales						
- Administration commerciales						
- Force de vente						
- Publicité, promotion						
Total dépenses						
Contribution						

Les objectifs d'un tableau de bord

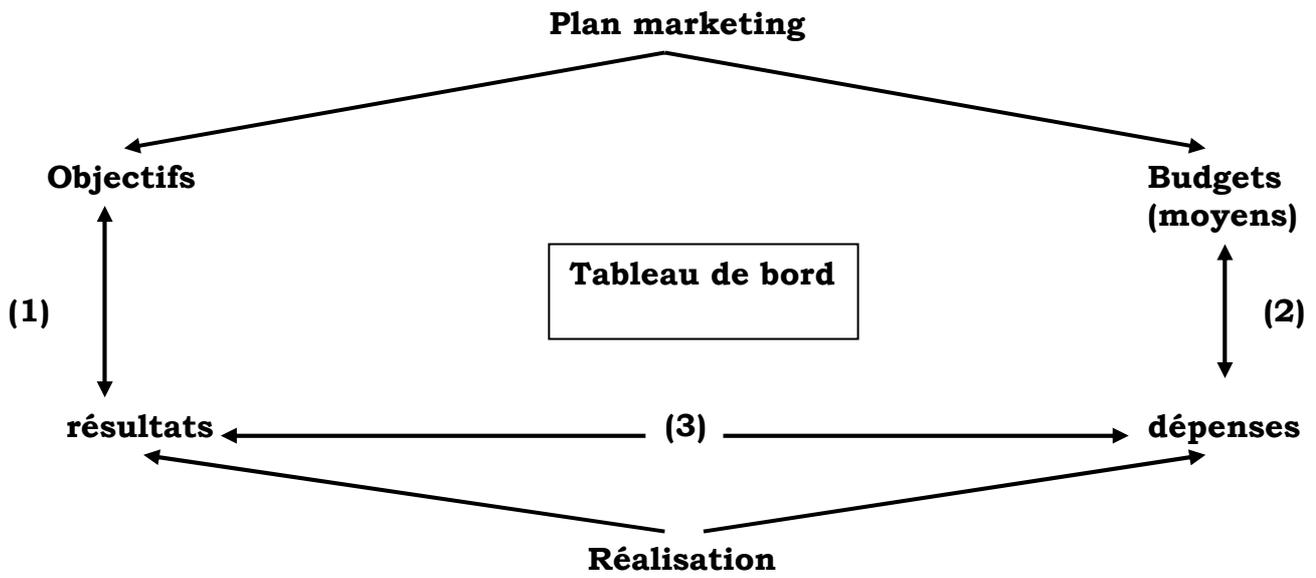
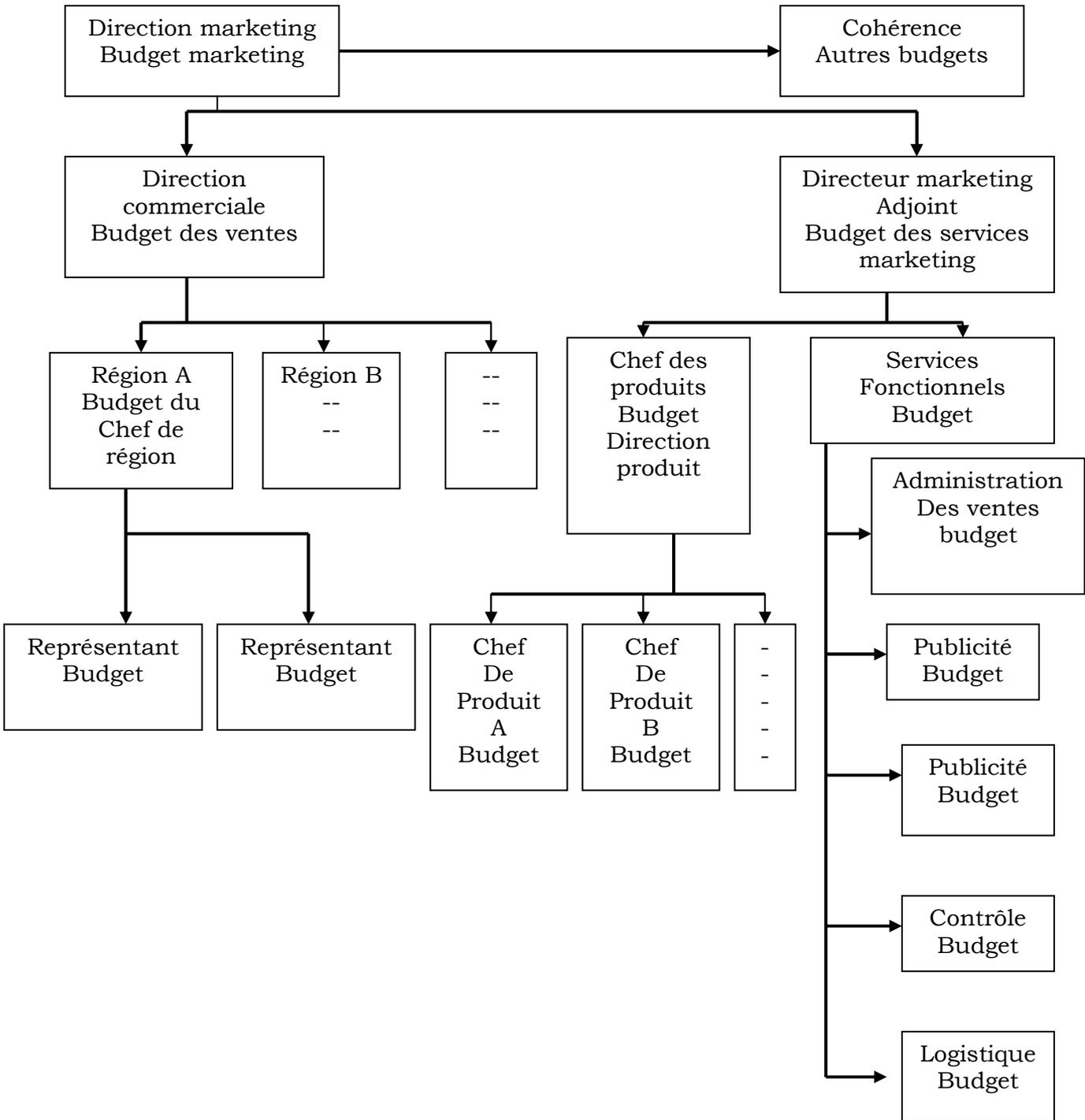


Tableau de bord du chef de produit

	Prévisions			Réalisations		
	Janv	FévDéc	Janv	FévDéc
1. CA brut						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
2. Ristournes et rabais						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
3. CA net						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
4. Etudes et recherches techniques						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
5. Coûts de fabrication						
. Matières						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
. Autres coûts de fabrication						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
. Main d'œuvre						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
6. Marge brute						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
7. Coûts marketing						
. Force de vente						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
. Publicité						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
. Promotion						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
. Etudes						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
8. Autres coûts de gestion spécifiques						
Cumul						
Ecart cumulé				→		
9. Contribution						
Cumul						
Ecart cumulé				→		

Exemple de division budgétaire (pyramide)



Le processus de contrôle continu en marketing

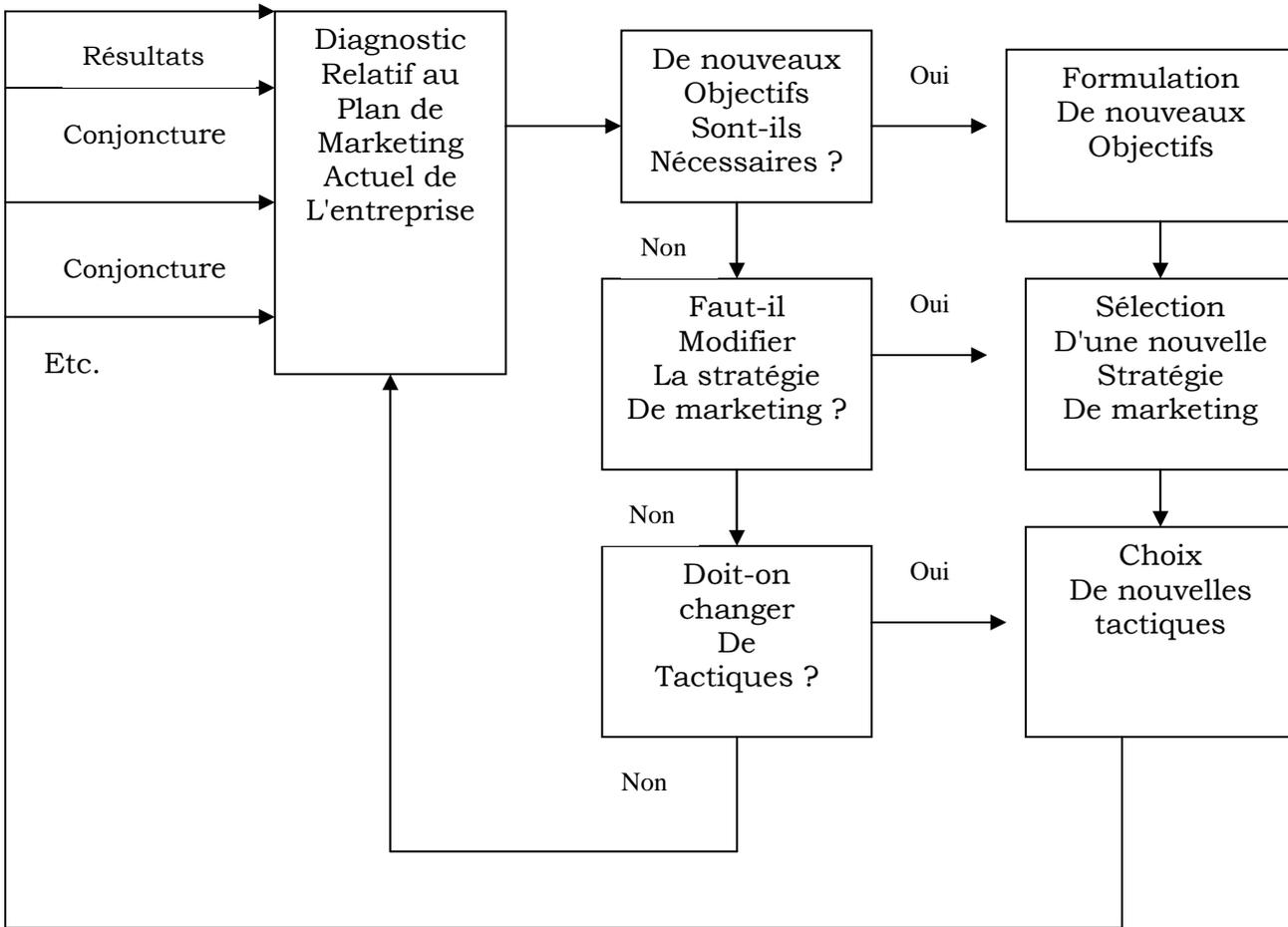


Tableau de bord commercial (exemple pour un tissage)

N°	Indicateur	saisie	périodicité	Responsable de la saisie	Document report
1	Nombre de clients visités par représentant/semaine et mois	Fiche représentant	Semaine, mois (remise le lundi)	Chefs secteurs ventes	A6
2	Frais de déplacements par mois	Comptabilité	Mois (le 20 du mois)	Comptable	B8
3	Nombre de commandes par représentants (en nombre de pièces)	Fiche commerciale	Mois (le 5 du mois suivant)	Inspecteurs commerciaux	A7 (+ nbre de pièces par base de coloris)
4	Commandes cumulées par bases, dessins, coloris en pièces	Fiche lancement	Quinzaine (les 20 et 5 du mois)	Chef d'achat	B9
5	Commandes confirmées (en pièces)	Fiche état journalier	Quotidienne (lendemain)	Service commercial (Madame A)	Listing Comptabilité
6	Commandes facturées (en pièces de CA)	Cahier de facturation Listing	Hebdomadaire	Facturation	Photocopie Listing
7	Délais de production	Fiche livraison	Hebdomadaire	Responsable administration commerciale	A8
8	Etat des stocks de produits finis	Fiche de stock	Hebdomadaire	Magasin	B12
9	Retard de paiement et impayés	comptabilité	Hebdomadaire	Comptabilité	Document Comptabilité
	Etc.				

CHAPITRE V

LES FONDEMENTS DE L'ANALYSE STRATEGIQUE

INTRODUCTION :

Pour permettre à l'entreprise d'analyser ses activités et d'en choisir plusieurs domaines, différentes méthodes ont été développées. Ces dernières définissent le processus d'analyse stratégique.

La gestion stratégique constitue le point de départ de la planification globale de l'entreprise. **L'analyse stratégique se définit comme le processus** visant à établir et à maintenir l'adéquation stratégique la plus viable entre la finalité de l'organisation et ses ouvertures de marché. Son objet est de définir la mission de l'entreprise, ses objectifs, ses vecteurs de croissance, son portefeuille d'activités ainsi que d'en coordonner les liens avec les fonctions de l'entreprise.

Le marketing joue un rôle déterminant à deux niveaux : au niveau corporatif ou de la direction générale et au niveau du marché et des centres d'activités de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, c'est à la direction générale que revient la tâche d'enclencher le processus de gestion stratégique en proposant une mission spécifique. Cette mission est ensuite exprimée sous forme d'objectifs, fournissant ainsi une indication au sujet des programmes qui seront utilisés pour servir de soutien au plan de l'entreprise. Chaque centre d'activité, chaque unité ou service devra, par la suite, préparer des plans auxiliaires qui assisteront le plan global.

LES PRINCIPALES METHODES D'ANALYSE STRATEGIQUE

Une fois déterminés les objectifs et les missions de l'entreprise, les activités de l'entreprise seront analysées. Cinq méthodes d'analyse stratégique ont été développées, pour porter un diagnostic sur les menaces et les opportunités qui s'offrent à celle-ci et pour formuler une certaine stratégie :

- L'approche du **Boston Consulting Group** (BCG);
- La matrice de **développement d'ANSOFF**;
- L'approche de **General Electric-McKinsey**;
- L'approche de **Shell-AD Little**;

- L'approche **PIMS**.

La mise en œuvre de ces approches passe par trois étapes :

- Le découpage de l'entreprise en segments stratégiques ou Domaines d'Activités Stratégiques (**ou DAS : le portefeuille de domaines d'activités d'une entreprise contient tous les secteurs dans lesquels elle œuvre ainsi que tous les produits à l'intérieur de ceux-ci**);
- Le calcul de scores qui permettent de positionner chaque segment stratégique. Les quatre premières méthodes permettent, en plus, de placer les **DAS** sur des matrices à deux dimensions dont les coordonnées sont une **mesure synthétique** des caractéristiques du marché du **DAS** et une **mesure synthétique** de la position concurrentielle du **DAS** dans le marché;
- La formulation d'une stratégie pour chaque DAS, en fonction des contraintes globales de l'entreprise, avec l'objectif de maximiser la rentabilité à long terme.

Les quatre premières approches utilisent des **matrices** qui sont représentées graphiquement.

1. L'approche du Boston Consulting Group

Cette approche repose sur des résultats empiriques observés sur deux phénomènes : **l'effet d'expérience et le lien entre la part de marché et la rentabilité**.

1.1. L'effet d'expérience

L'expérience est une fonction de la production cumulée. C'est le résultat de l'apprentissage, de la spécialisation, des améliorations techniques et se traduit par une baisse des coûts unitaires. **L'expérience s'apparente, en quelques sortes, au concept d'économie d'échelle**.

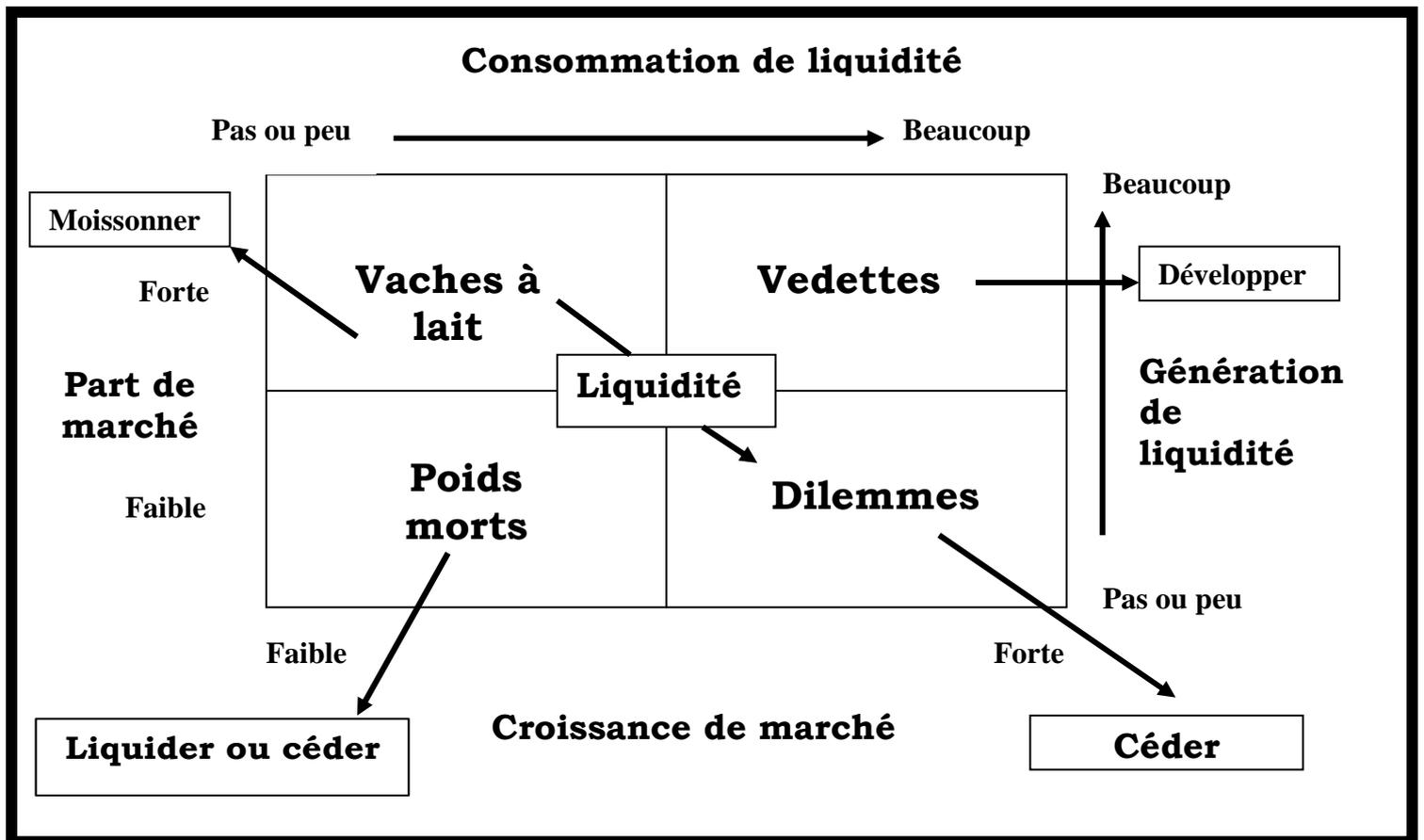
1.2. La relation part de marché-rentabilité

L'existence d'une forte corrélation entre la part de marché détenue et la rentabilité mesurée par le **cash-flow** s'explique de la façon suivante : l'entreprise qui a le plus d'expérience est celle qui détient la part de marché la

plus grande, elle est aussi, de ce fait, la plus rentable, compte tenu de ses coûts qui sont les plus bas.

On peut dire que ce modèle se base sur le concept de **segment** ou **domaine d'activité stratégique**, défini aussi comme un secteur où l'entreprise intervient avec un ou **plusieurs couples produit-marché**. Ce segment (**ou DAS**) peut correspondre à un savoir-faire, un réseau de distribution, une marque réputée, une clientèle, etc., ou à une combinaison de ces éléments.

Le portefeuille d'activités sera donc analysé en les répartissant dans un des quatre secteurs de la matrice suivante :



Matrice de B.C.G

Les cellules sont intitulées **vedettes**, **vaches à lait**, **dilemmes**, **poids morts**. Ces quatre cases correspondent à des rentabilités différentes en terme de **cash-flow**. Les produits **vedettes** (forte croissance, forte part de marché relative) ne produisent pas suffisamment de cash-flow pour accroître

leur part de marché. Ce sont des produits qui, lorsqu'ils atteindront le stade de maturité, deviendront des **vaches à lait**.

Les vaches à lait (faible croissance, forte part de marché relative) sont des produits caractérisés par des cash-flows excédentaires par rapport aux besoins. Les produits **dilemmes** (forte croissance, faible part de marché relative) fournissent des **cash-flows** et nécessitent des injections de cash-flows si l'on veut accroître la part de marché. **Les poids morts** (faible croissance, faible part de marché relative) produisent peu de cash-flows et en utilisent peu.

Les recommandations du **B.C.G.** sont les suivantes :

- le développement, pour certains produits dilemmes;
- le maintien, pour les produits vedettes;
- la moisson, pour les vaches à lait;
- la liquidation, pour certains poids morts.

L'analyse de la matrice **croissance/part** de marché peut servir à trois objectifs :

a. 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**, par exemple.

b. Détection de trends

L'analyse de matrices établies à différentes périodes permet de suivre l'évolution des produits et éventuellement de prévoir celle-ci.

c. Evaluation de la concurrence

On peut aussi établir ce genre de matrices pour chacun des principaux concurrents de l'entreprise.

Ces matrices peuvent être analysées séparément ou rapprochées de celle de l'entreprise afin d'étudier la manière dont **la concurrence agit**.

Le rapport entre la croissance des produits et la croissance du marché peut aussi être étudié. En effet, il est possible de construire une matrice qui lie **le taux de croissance de la capacité de production des produits au taux de croissance du marché**. Ce genre de matrice permet de placer les

différents produits en fonction de ces deux variables et de ce fait, d'illustrer les efforts d'investissement réalisés par l'entreprise pour ses différents produits.

2. L'approche de développement : La matrice d'I.ANSOFF

Ce modèle, plus général, se propose de guider les choix de développement de l'entreprise sur ses marchés.

Matrice d'ANSOFF

		Produits	
		Existant	Nouveaux
Marché	Actuels	1. Pénétration	2. Diversification technique
	Nouveaux	3. Diversification commerciale	4. Diversification totale

Une entreprise peut se développer :

1. **Par croissance sur ses marchés actuels avec ses produits existants.** C'est la stratégie de **pénétration du marché** : tenter d'augmenter, par un effort de marketing plus dynamique, la demande des produits existants;
2. **Par diversification technique**, en proposant des produits nouveaux à sa clientèle actuelle. C'est le cas, **par exemple, d'un fabricant de crayons à billets qui élargit sa gamme à des crayons-feutre**;
3. **Par diversification commerciale**, en proposant ses produits actuels à des clientèles nouvelles. Cela peut se faire soit sur son marché national (**un transporteur aérien qui ouvre des lignes nouvelles s'adressant à d'autres clients, par exemple**), soit sur un marché étranger;

4. Par diversification totale, et ce en attaquant des marchés nouveaux avec des produits nouveaux. **Exemple, un fabricant de motos qui se lance dans l'élevage de bétail.**

3. L'approche plurifactorielle de General Electric : Mc Kinsey

Le modèle de **BCG** n'utilisent que deux facteurs pour expliquer la performance de l'entreprise. Or, dans la réalité, de nombreux autres facteurs peuvent intervenir et jouer. En outre, le **cash-flow** n'est pas le seul indicateur de performance de l'entreprise. On peut aussi utiliser la rentabilité des investissements quand il s'agit d'investir dans des domaines d'activités stratégiques.

L'approche **plurifactorielle de General Electric** essaie de faire face à ses faiblesses. Comme pour le procédé **BCG**, **deux facteurs** sont utilisés pour expliquer **la performance**. Ces facteurs sont **différents et composés eux-mêmes de plusieurs autres**. **Ces facteurs résultants** sont nommés **l'attractivité du marché et la position du domaine d'activité stratégique ou du produit**. Chacun des deux facteurs peut être décomposé **en trois zones (fort, moyen, faible)**, ce qui donne une matrice formée de **9 cases**.

La place d'un domaine d'activité stratégique ou d'un produit dans la matrice est donnée par les scores pondérés obtenus sur chacun des deux facteurs. Ces scores sont obtenus de la manière suivante :

- Une liste de **facteurs influents** doit être établie. Les facteurs peuvent être regroupés sous 5 titres principaux : facteurs de **marché, concurrence, économiques et financiers, techniques, socio-politiques**. Le choix des facteurs fait appel aux jugements des dirigeants et à l'expérience (**voir tableau 1**);
- Des scores sont ensuite affectés aux différents facteurs, puis pondérés de façon empirique (**voir tableau 2**).

Tableau n°1 : liste des facteurs

Facteurs	Contenu
Facteurs de marché	Taille (en valeur, volume, etc.), taux de croissance par an (du marché global, par segment), diversité du marché, saisonnalité, caractéristiques des biens et services, pouvoir de négociation des fournisseurs
Concurrence	Types de concurrents, changement dans la concurrence et le marketing-mix, changements de parts de marché, degré de concentration des concurrents, degré et type d'intégration
Facteurs financiers et économiques	Marges, barrières à l'entrée et à la sortie
Facteurs socio-politiques dans l'environnement	Attitudes et trends sociaux, influence des groupes de pression et du secteur politique
Facteurs technologiques	Maturité et volatilité, différenciation, technologie de processus de production

Tableau n°2 : position du DAS

Variables clés du succès	Poids	Evaluation ¹	Note pondérée
Part de marché	0.10	5	0.50
Taux de croissance du DAS	2	3	--
Eventail de la ligne de produit	0.05	4	0.20
Efficacité de la force de vente	0.20	4	0.80
Compétitivité du prix	--	4	--
Efficacité de la promotion et de la publicité	0.05	4	0.20
Nouveauté et localisation des établissements	0.05	5	0.20
Capacité de production et productivité	--	3	--
Effet d'expérience	0.15	4	0.60
Coût des matières premières	0.05	4	0.20
Valeur ajoutée	--	4	--
Qualité relative des produits	0.15	4	0.60
Qualité de la recherche et développement	0.15	4	0.20
Qualité du personnel	--	4	--
Image	0.05	5	0.25
	1		4.30

1.1. : position concurrentielle très faible;

5 : position concurrentielle très forte

2. Pour une industrie particulière, certaines variables bien qu'importantes au général, auront peu ou pas d'effet sur la position concurrentielle relative de l'entreprise. **En général, il vaut mieux les enlever de l'analyse plutôt que leur conférer des poids trop faibles.**

Cette approche **plurifactorielle** est utilisée de manière identique au modèle du B.C.G. Les stratégies à utiliser pour investir dans les produits ou domaines d'activités stratégiques sont plus fines en raison de la taille de la matrice.

Cette matrice est scindée en trois zones (**se référer au tableau n°3**). Les trois cases de la partie gauche supérieure (**A**) concernent des produits ou **DAS** dans lesquels il est intéressant d'investir. La diagonale (**B**) qui va de gauche à droite est une zone **d'attractivité moyenne** où il est intéressant de **récolter/désinvestir**. Les trois cellules de droite (**C**) décrivent des produits ou **DAS** parmi lesquels l'entreprise devra effectuer une **sélection**.

Tableau n°2 : position du DAS

Position du DAS	Attraction du métier		
	Forte	Moyenne	Faible
Forte	A	A	B
Moyenne	A	B	C
Faible	B	C	C

A = Investir

B = Récolter/désinvestir

C = Sélectionner

2. L'approche de Shell : A.D. Little

Qualifiée parfois d'école "organique" par ses tenants, par distinction avec l'école "mécaniste" du BCG, la méthode ADL préconise une approche différente des deux dimensions de la matrice: la position concurrentielle et l'attrait du domaine.

Adl structure son tableau d'analyse stratégique à partir des deux variables suivantes :

- Le degré de maturité de l'activité ;
- La position concurrentielle de l'entreprise dans le domaine d'activité.

1. Principes du modèle

a- L a position concurrentielle:

Considérant que la part de marché relative ne fournit qu'une mesure de la situation instantanée, elle s'attache à évaluer de façon plus fine, la position

concurrentielle considérée comme l'ensemble des atouts, quantitatifs mais aussi qualitatifs, que détient l'entreprise par rapport à ses concurrents.

De façon pratique, ADL suggère d'abord la mise en lumière des facteurs de succès dans le DAS, qui sont à rechercher dans l'approvisionnement, la production et la commercialisation, comme l'indique la liste indicative ci-dessous:

Facteurs d'approvisionnement	Facteurs de production	Facteurs de commercialisation
<ul style="list-style-type: none"> - Intégration - Contrat privilégié à long terme - Possibilité d'endettement - Coût de main d'œuvre et qualification 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité et flexibilité des unités - Productivité des unités - Niveau de coûts - Détention de procédés particuliers - Emplacement stratégique - Qualité du management 	<ul style="list-style-type: none"> - Image - Qualité et étendue du réseau de distribution - Valeur du produit - Étendue de la gamme - Conditions de commercialisation - Force de vente

Titre du Tableau : Les facteurs clés de succès dans les DAS

Source : A.ch.Martinet (1983), stratégie, édition Vuibert, p.100.

Ces trois opérations constituent trois systèmes ayant des mécanismes différents et au niveau desquels l'entreprise peut bénéficier d'avantages ou de désavantages par rapport à ses concurrents. Le poids relatif de chacun des systèmes et à l'intérieur de ceux-ci celui des différents facteurs est très variable d'un secteur à l'autre, mais relativement semblables à l'intérieur d'un même secteur entre concurrents.

La somme des avantages ou des désavantages acquis par une entreprise lui permet:

- d'avoir un niveau de rentabilité inférieur ou supérieur à celui de son secteur
- de disposer de possibilités de manœuvres supérieures ou au contraire réduites.

Ensuite, dans une seconde étape, chaque facteur de succès retenu fait l'objet d'une notation comparée entre l'unité concernée et ses concurrents. Cette notation est obtenue par un score entre 0 (position concurrentielle très faible) et 5 (position concurrentielle très forte). Chaque facteur peut être pondéré en fonction de son importance relative dans l'évaluation globale et l'entreprise obtient alors un score pondéré global par segment indiquant sa position sur ce segment par rapport aux autres.

En définitive, La note finale permet de situer la position concurrentielle sur une échelle à cinq positions: dominante, forte, favorable, défavorable et marginale.

Position	Caractéristiques
1. Dominante	<ul style="list-style-type: none"> - Est capable de contrôler le comportement de ses concurrents - Dispose du plus vaste choix d'options stratégiques indépendamment de ses concurrents
2. Forte	<ul style="list-style-type: none"> - Est capable de mener la politique de son choix sans mettre en danger sa position à long terme
3. Favorable	<ul style="list-style-type: none"> - Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies - A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme
4. Défavorable	<ul style="list-style-type: none"> - A des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités - Subsiste généralement du fait de la tolérance des concurrents plus importants - A des chances moyennes ou inférieures à la moyenne de pouvoir maintenir sa position à long terme
5. Marginale	<ul style="list-style-type: none"> - A des performances peu satisfaisantes mais a des possibilités d'améliorer sa position - Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure mais présente une faiblesse majeure - Peut survivre à court terme, mais doit améliorer sa position pour avoir une chance de survivre à long terme

Titre du tableau : **Les caractéristiques des positions concurrentielles.**
Source : Michel Gervais, « Stratégie de l'entreprise », 4^{ème} édition, Economica 1995.

b- La maturité du secteur:

De façon analogue, le taux de croissance est jugé insuffisamment fiable pour apprécier l'intérêt du segment car il est très difficile à prévoir. La notion de maturité du métier lui est préférée, plus large et plus qualitative.

Les métiers ont leur propre courbe de vie et passent par les 4 phases de cycle de vie (démarrage, croissance, maturité, déclin).

Les différentes phases du cycle du métier permettent de bien évaluer le portefeuille d'activité de l'entreprise. A chacune d'elles, correspondent des caractéristiques financières, des armes concurrentielles et des moyens d'actions stratégiques différents qu'il est relativement plus facile de repérer.

Le tableau ci après fournit une liste indicative de ces caractéristiques

Indicateurs	Démarrage	Croissance	Maturité	Vieillessement
1. Taux de croissance	Beaucoup plus rapide que le PNB	Plus rapide que le PNB	Egal ou inférieur au PNB	Croissance très faible ou nulle ou déclin
2. Potentiel de croissance	Essentiellement insatisfait/relativement	En partie insatisfait/relativement connu	Satisfait dans l'ensemble/connu	Satisfait/bien connu

	inconnu			
3. Gamme de produits	Etroite: peut de variétés	Large: prolifération	Large: rationalisation	Etroite (produit de base) ou large si le secteur éclate
4. Nombre de concurrents	Pas de règle générale/souvent en augmentation	Maximum puis en diminution	Stable ou en diminution	Minimum, à moins d'un retour au stade artisanal
5. Distribution des parts de marché	Pas de règles générale/souvent très fragmentée	Concentration progressive	Stable	Concentrée ou au contraire très fragmentée
6. Stabilité des parts des marchés	Instable	Progressivement stable	Stable	Très stable
7. Stabilité de la clientèle	Facile	Plus difficile	Très difficile	Peu tentant
8. Facilité d'accès au secteur	Facile	Plus difficile	Très difficile	Peu tentant
9. Technologie	Evolution rapide Technologie assez mal connue	Changeante	Connue/accès aisé	Connue/accès aisé

Titre du tableau : les caractéristiques des phases de cycle de vie de l'entreprise

Source : *Les Échos Formation ; Dossier sur les matrices d'analyse stratégique.*

La matrice croise la position concurrentielle et la maturité du métier exercé avec des recommandations stratégiques : réorientation, développement sélectif, abandon.

2. Présentation du modèle

- **Objectif du modèle :** les activités de l'entreprise sont schématisés par des cercles dont la taille varie en proportion du chiffre d'affaires réalisé.
- **Critère d'analyse retenu :** une fois encore, ce modèle se base sur l'étude de la position concurrentielle de l'entreprise dans un secteur d'activité.
- **Variables prises en compte :** la position concurrentielle de l'entreprise s'évalue de la même manière que pour le modèle de Mac Kinsey en intégrant des aspects qualitatifs et quantitatifs. En ce qui concerne l'analyse du secteur, le modèle ADL étudie son degré de maturité reprenant ainsi le concept de

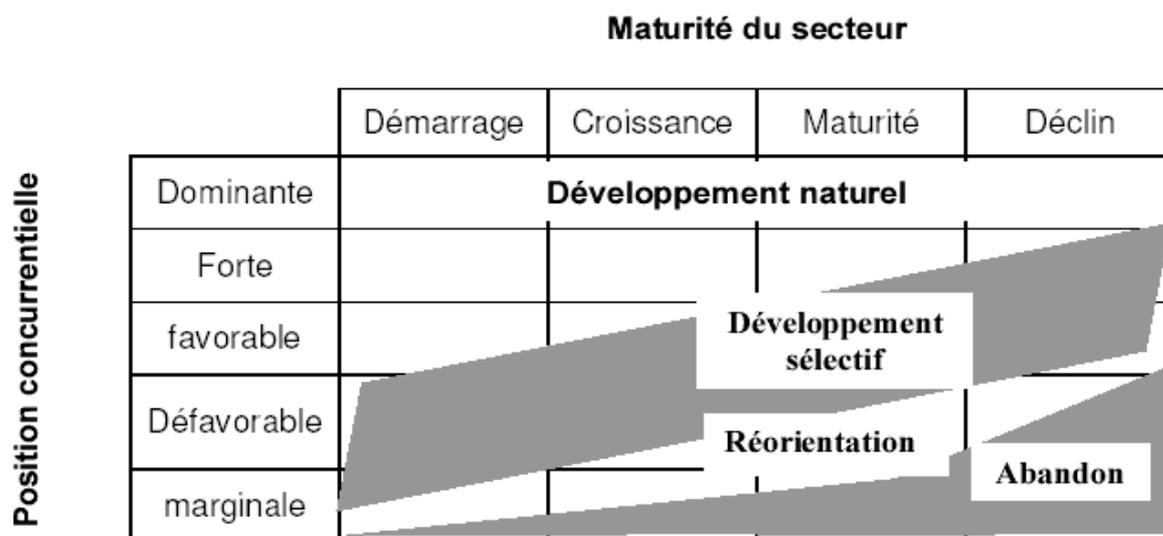
cycle de vie du marché (démarrage, croissance, maturité, déclin) : un secteur est d'autant plus mature qu'il repose sur un ensemble de variables stables et qu'il ne nécessite pas pour l'entreprise l'investissement de ressources trop important.

□ **Positionnement de l'entreprise par rapport aux deux critères retenus** : la situation de l'entreprise par rapport aux deux variables définies précédemment se décompose en un ensemble important de situations. La position concurrentielle peut ainsi être marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.

□ **Interprétation du modèle** : ce modèle présente comme intérêt d'une part d'interpréter les conséquences pour l'entreprise de son positionnement concurrentiel, exprimées en terme de rentabilité ou de risque de modification des positions concurrentielles. D'autre part, il ressort de l'analyse du tableau que l'entreprise dispose de quatre choix stratégiques : **le développement naturel** qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché, **le développement sélectif** qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive, **la réorientation des activités** qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise et **l'abandon pur et simple des activités** que l'entreprise n'a pas de raison de conserver.

La matrice comporte 20 cases: les quatre phases de la courbe de vie en abscisse et la position concurrentielle organisée en cinq catégories de "marginale" à "dominante" en ordonnée.

Les recommandations stratégiques issues de l'analyse d'Arthur D. Little peuvent être représentées sous la forme d'un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle comme suit:



Titre de la figure : Prescriptions stratégiques de la matrice ADL

Source : Bordinat H. et Mercier V (Hiver 1978-79) ;l'analyse stratégique moderne, Harvard-l'expansion, n°11.

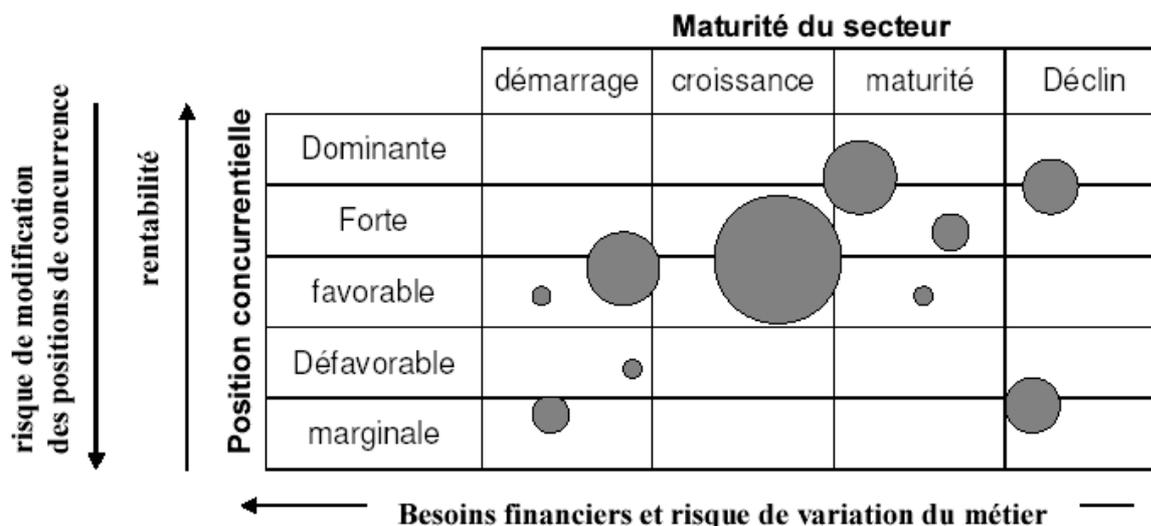
Construite sur la base de la courbe de vie, cette matrice permet de retrouver la logique de celle-ci au niveau des orientations stratégiques principales en les modulant toutefois en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise sur chaque segment.

- En phase de démarrage, l'innovation sur les produits est fondamentale et doit se traduire par un effort de recherche et développement ou un achat de brevets et licences
- La phase de développement entraîne le choix de stratégies d'expansion afin de maintenir ou améliorer la position concurrentielle et l'image: développement de la capacité de production, efforts de pénétration commerciale et recherche de nouveaux débouchés
- Dans la phase de maturité, l'optimisation des coûts devient primordiale et par conséquent, leur suivi selon la logique de la chaîne de valeur, ce qui peut entraîner le choix de stratégies d'intégration verticale
- La phase de déclin correspond naturellement à de nouveaux efforts de rationalisation de manière à baisser les coûts (logique de la courbe d'expérience) tout en préparant un éventuel retrait du secteur.

3. Utilisation du modèle A.D.L

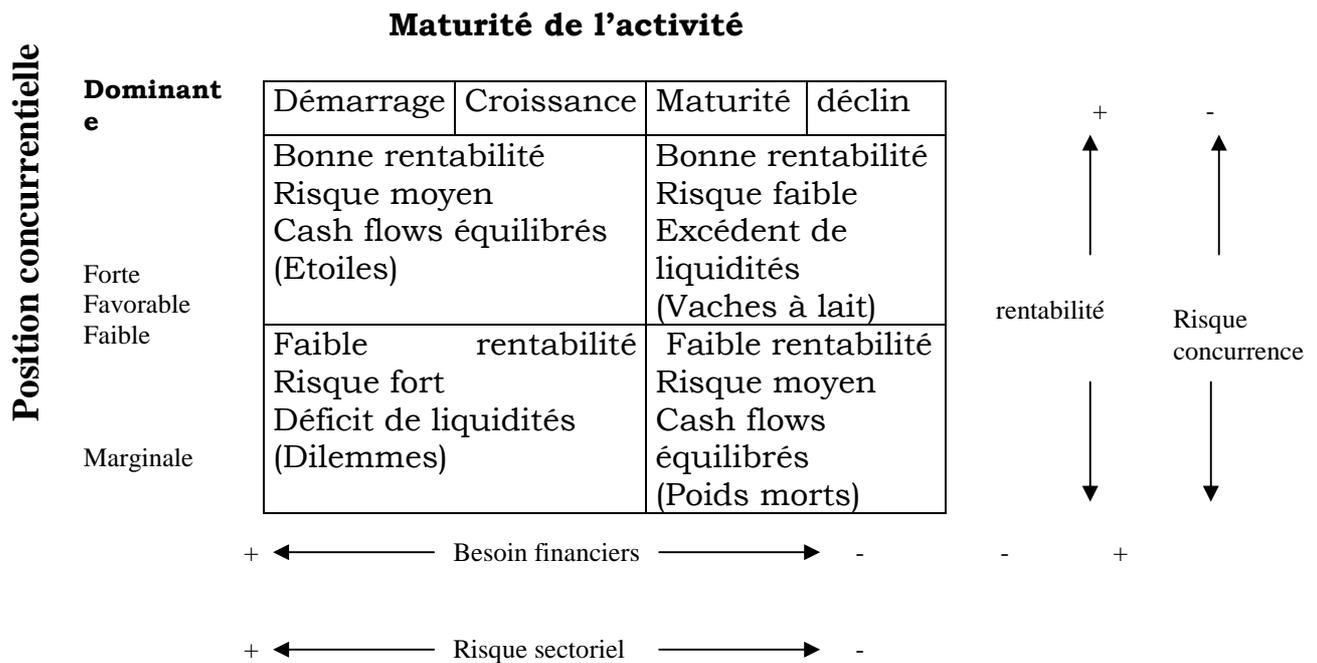
L'analyse financière de modèle permet de dégager que globalement, les besoins financiers et le risque sectoriel sont décroissants avec la maturité de l'activité: les investissements à pratiquer sont de plus en plus faibles et l'activité est de mieux en mieux maîtrisée.

Le schéma suivant illustre bien cette interprétation financière:



Titre de la figure : **Analyse financière de la matrice ADL**

Pour rendre la comparaison plus homogène avec les résultats de la méthode du BCG, on peut réorganiser la matrice ADL en quatre catégories, en tenant compte toutefois de l'inversion des cases "vaches à lait" et "dilemmes". On obtient donc le schéma suivant:



Titre de la figure : Homogénéisation des prescriptions de la matrice ADL avec celle de BCG.

Source: Bodinat et Mercier (Hiver 1978-79), op cit.

Dans les deux colonnes de gauche se retrouvent les "étoiles" quand l'entreprise a une position concurrentielle favorable, ce qui se traduit par une rentabilité importante et des flux de fonds équilibrés. Ensuite, les dilemmes quand l'entreprise a une situation concurrentielle défavorable sur ces segments en développement, la rentabilité est alors plus faible et les besoins financiers importants.

Dans les deux colonnes de droite correspondant à des segments en maturité plus ou moins avancée se situent les "vaches à lait" quand la firme a une position concurrentielle très favorable se traduisant par une forte rentabilité et flux de fonds nets très positifs et l'équivalent des "poids morts" quand, par rapport à ses concurrents, elle est en situation défavorable se traduisant par une rentabilité faible et des flux financiers équilibrés.

4. Avantages du modèle

L'avantage du modèle ADL peut être résumé dans les points suivants:

- Méthode riche en terme d'analyse préalable permettant d'aboutir à la classification des segments stratégiques dans la matrice; chacun est analysé sur la base des critères les plus pertinents pour définir la position concurrentielle.
- Méthode non déterministe comme celle du BCG non fondée sur la suprématie de l'avantage concurrentiel du coût (effet d'expérience)

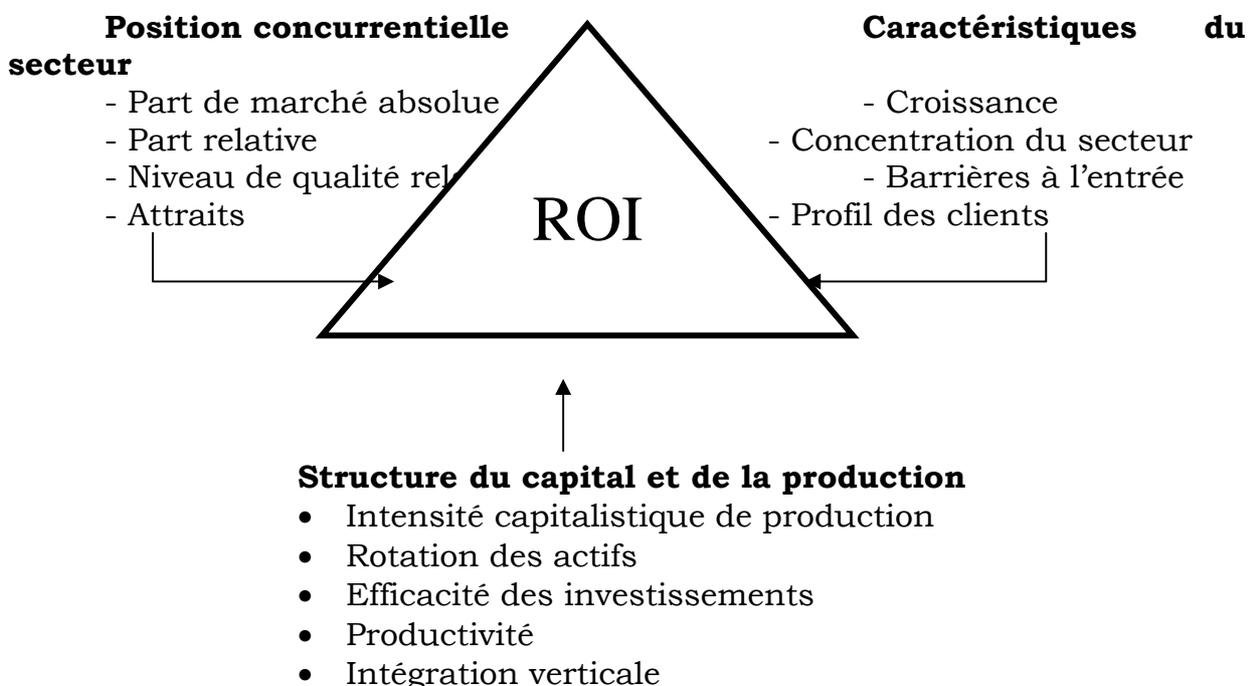
- Elle est susceptible de convenir non seulement à des industries concentrées, mais aussi à des secteurs plus fragmentés, la position concurrentielle pouvant alors s'apprécier selon des critères très fins.

3. L'approche PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Le PIMS est une banque de données informatisées entre grandes entreprises américaines et européennes, qui fonctionne de ses seuls membres et ne vaut que par la qualité des informations fournies par ceux-ci. Le PIMS regroupe des informations sur plus de cinq mille activités stratégiques différentes, sur une période de cinq ans. Ces informations concernent le marché, la concurrence, la technologie et la position concurrentielle de chaque entreprise, ses mouvements stratégiques depuis cinq ans et les résultats obtenus.

L'objectif des analyses est de déterminer les variables stratégiques qui entraînent des différences de performance, de définir des niveaux de performance normale pour une activité donnée, de préciser comment celle-ci est affectée par des changements de stratégie et d'identifier les mouvements stratégiques qui permettent d'améliorer les performances en terme de rentabilité.

Le PIMS établit une corrélation, depuis 1970, entre une trentaine de variables stratégiques dont la combinaison expliquerait environ 70% de la variation de la rentabilité à long terme. Les 30% restants s'expliquent par la plus ou moins gestion de l'entreprise et par les aléas conjoncturels.



Titre de la figure : Principales variables et leur impact sur le ROI (Return On Investment)

Les résultats montrent que les déterminants essentiels de la rentabilité à long terme de ces activités sont l'environnement sectoriel et le taux de croissance de l'activité, la position concurrentielle de l'entreprise, la différenciation concurrentielle (qualité, prix), la productivité du capital et du travail, la politique de production et l'allocation optimale des ressources, notamment des dépenses de recherche et développement et de marketing par rapport au chiffre d'affaires.

En contrepartie des informations qu'elles fournissent, les entreprises participantes reçoivent des rapports normatifs qui donnent des indications sur le potentiel de développement et sur la rentabilité future et d'autres plus qualitatifs qui permettent de simuler des mouvements stratégiques.

En conclusion, le but de cette approche est de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la rentabilité financière, à partir des réponses fournies par les entreprises sur :

- Leur activité ; chiffre d'affaires, produits et services offerts, prix, SAV, effectifs, technologie utilisée...
- Leur position au sein du DAS ; part de marché, qualité perçue de l'offre, investissement en recherche et développement, dépenses publicitaires....

L'intensité concurrentielle du DAS ; nombre, taille et localisation des concurrents, facilité d'implantation, croissance de la demande....

Cas pratique : Analyse stratégique (comparaison entre Maroc Telecom et Méditel)

L'analyse de l'environnement des deux opérateurs se base sur l'utilisation d'outils d'analyse stratégiques, permettant d'avoir une vision générale de la situation à partir du quelle on peut aboutir à des recommandations.

1. Analyse SWOT :

L'analyse SWOT s'organise autour de quatre grands axes :

	Maroc Telecom	Méditel
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Opérateur historique, donc bonne connaissance du marché et parc d'abonnés important. (8.8 millions clients) ; - 66,7% de part de marché dans domaine de la téléphonie mobile ; - Bonne image de marque de la société ; - Détient le monopole du fixe et du service Internet ; - Alliance stratégique avec le géant mondial Vivendi Universal ; - Marketing agressif : les relations publiques, les publicités, les promotion ... - Bonne couverture du marché en produits et services, offre très diversifiée et innovation; - 17000 revendeurs et des partenaires tels que SOCHEPRESSE, TOTAL, BARID AL MAGHRIB et LA RÉGIE DES TABACS. - Après la cession de 51% de Maroc Telecom à un opérateur privé Vivendi, l'échéancier introduit une autre partie du capital en bourse tant sur le marché national qu'international. 	<ul style="list-style-type: none"> - un parc d'abonnés de 4 millions de clients et 36% de part de marché. - Important budget pour la formation du personnel pour suivre le progrès technologique dans le domaine de la téléphonie. - Les tarifs de terminaison vers le mobile sont les plus bas au monde. - Campagnes publicitaires acharnées pour accroître sa part de marché. - Adoption de la stratégie de sponsoring. - Réseau constitué de 22 distributeurs, 1.200 points de vente, 4.000 points de publiphonie et 6.000 points de recharge avec 26 points de vente mobile (150 souks et 38 moussems) ; - L'obtention de la certification ISO9001. - L'obtention le Prix National de la Qualité Edition 2003 catégorie Grands Organismes de Services.

Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Force de ventes insuffisante au sein des agences. - Absence d'une bonne communication entre le service commercial et les services techniques. ; - L'ambiguïté du message publicitaire : besoin de simplifier les messages publicitaires ; - Ne dispose pas de la totalité de ses bénéfices (une partie versée à l'Etat) 	<ul style="list-style-type: none"> - Méditel n'est pas encore bénéficiaire. Hors amortissements et impôts, Méditel dégage une marge brute d'exploitation de presque un milliard de dirhams. - Méditel a une activité capitalistique, elle a procédé à plusieurs augmentations du capital et aussi elle a de grosses dettes envers les organismes bancaires marocains et étrangers.
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché marocain est en cours de maturité et le consommateur marocain est de plus en plus exigeant. Il est très réceptif à la bonne qualité de service. La réponse est dans l'innovation et une meilleure segmentation du marché. - Une sous segmentation du marché en trois produits chez Maroc Telecom : particuliers, entreprises et professionnels. - L'opérateur historique avait lancé une offensive en matière d'offre mobile en direction des entreprises. L'objectif visé est de les aider à maîtriser leur consommation et les coûts de communication grâce à une baisse des prix. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché marocain très important et qu'il commence à être suffisamment mûr pour les services de données, notamment le mobile. - Leader en matière de recherche et de développement ; - La segmentation faite par l'opérateur mobile s'articule autour de trois cibles : les entreprises, le post payé et le prépayé. - Acquisition d'une deuxième licence du fixe ;

Menaces	<ul style="list-style-type: none"> - Méditel bénéficie d'une image de marque puissante acquise notamment à travers une communication agressive soutenue par un budget important et des actions marketing très soutenues ; - Méditel pratique la méthode d'innovation permanente ; - Les publicités de Méditel sont adaptées à toutes les personnes : la simplicité des messages ; - Accord du fixe à Méditel et Maroc Connect. - L'ONA est un principal actionnaire dans Méditel et dans Maroc Connect ce qui entraîne un risque de partenariat entre ces derniers opérateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les tarifs d'interconnexion vers le fixe sont parmi les plus élevés au monde se qui fait ressortir un déséquilibre largement favorables aux concurrents. - Reproduction par les concurrents de ces produits. - Attribution de la troisième licence du fixe à Maroc Connect.
----------------	---	---

2. La matrice du Boston Consulting Group (BCG) :

La matrice du Boston Consulting Group met en rapport le taux de croissance du marché, et la part de marché relative.

Cette matrice permet de dégager quatre positions :

- Position « dilemmes »
- Position « vedette »
- Position « vache à lait »
- Position « poids morts »

➤ *Chiffres d'affaires en millions de dirhams*

	2002	2003	2004	2005
Maroc Telecom	7734	8.388	10.147	12.772
Méditel	2254	2.917	3.590	4.455

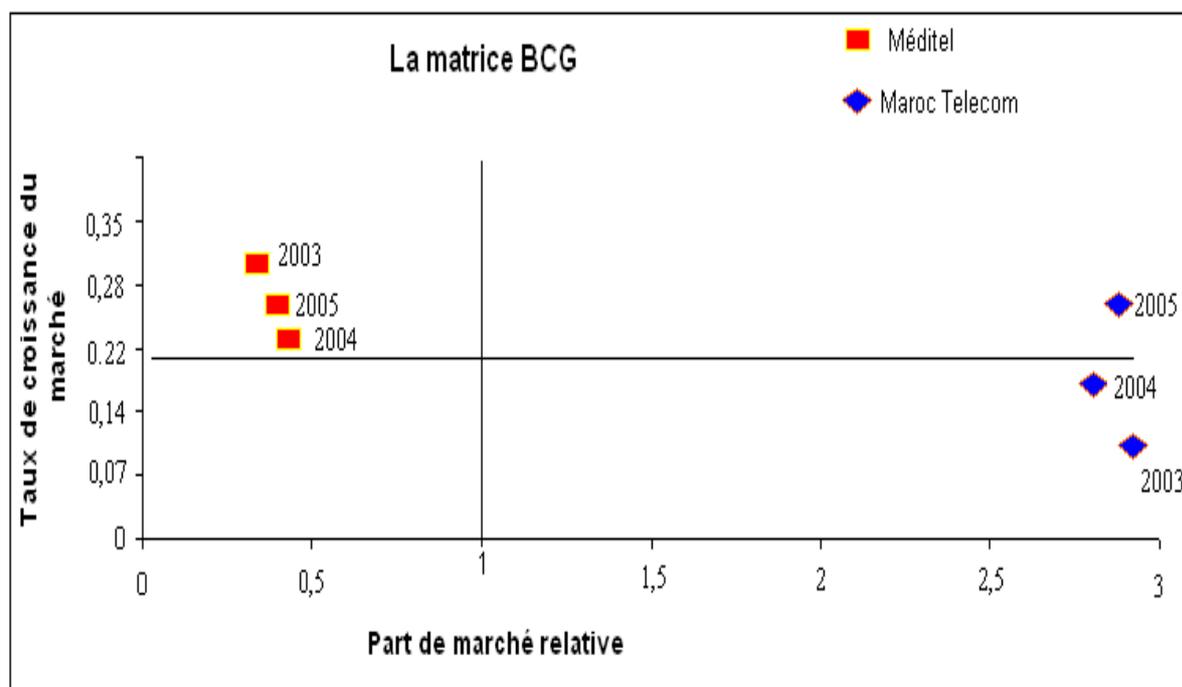
➤ *Part de marché relative:*

	2003	2004	2005
Maroc Telecom	287,55%	282,64%	286,68%
Méditel	34,77%	35,37%	34,88%

➤ *Taux de croissance:*

	2002 → 2003	2003 → 2004	2004 → 2005
Maroc Telecom	8,45%	20,97%	25,86%
Méditel	29,41%	23,07%	24,09%

➤ *Taux de croissance moyen est de : 21.97 %*



➤ Maroc Telecom

En 2003, Maroc Telecom se situait en vache à lait avec une part de marché relative de 287,55% et un taux de croissance de 8,45 % ceci s'explique par les efforts marketing de l'entreprise et sa bonne image de marque. Par conséquent, les ventes étaient élevées et ses produits déjà en phase de maturité, généraient des profits importants, bien que le marché de la téléphonie mobile connaît une croissance faible.

En 2004, la part de marché de Maroc Telecom a légèrement baissée, mais le taux de croissance a connu une forte augmentation due à la stratégie mise en oeuvre par Maroc Telecom qui vise à fidéliser sa clientèle en faisant migrer les clients prépayés à fort usage vers les offres post payées c'est une stratégie qui s'est déclinée de deux manières. D'une part, les services Jawal incluent la possibilité pour la clientèle de migrer gratuitement leur compte prépayé en abonnement ou forfait post payé tout en conservant leur numéro d'appel. D'autre part, Maroc Telecom a proposé des forfaits post payés plafonnés, qui sont un produit d'entrée de gamme attractif pour les clients prépayés souhaitant migrer vers le post payé tout en conservant la possibilité de maîtriser leurs dépenses de communication. Cette stratégie a été accompagnée par une campagne publicitaire et promotionnelle afin d'encourager cette migration et fidéliser la clientèle.

Par contre en 2005, Maroc Telecom se situait en vedette avec une part de marché relative de 286,68% et un taux de croissance de 25,86%, cette augmentation du taux de croissance, de la part de marché et le retour en vedette s'explique par plusieurs raisons parmi lesquelles on cite :

- Le lancement de nouveaux produits et services à savoir les pochettes à 50dhs et pack à 290 dhs, les forfaits illimités, forfait sans engagement, GPRS illimité sans engagement ... ;
- Les investissements en matière de communication à travers un matraquage publicitaire et promotionnel ;
- Le développement de l'image de marque à travers un soutien sportif, culturel, environnemental et humanitaire apporté aux personnes, manifestations, organismes et activités.

En définitif, on peut relever que malgré les efforts mercatiques de Maroc Telecom, celle-ci doit fournir plus d'efforts pour consolider sa position concurrentielle et croître plus vite que son concurrent, Méditel, afin d'améliorer sa position.

➤ *Méditel*

En 2003, Méditel se situait en dilemme avec une part de marché relative de 34,77% et un taux de croissance de 29,41%

En 2004, la part de marché relative de Méditel a connu une légère augmentation due à l'accélération de l'activité commerciale notamment à travers des actions d'acquisition de nouveaux clients.

Afin de pénétrer un segment monopolisé par l'opérateur historique, Méditel a déployé sur le marché des points de publiphonie autour de la technologie GSM, l'objectif de ces nouvelles «Méditeléboutiques» étant de développer davantage la vente au détail, de s'adapter aux modes de dépenses et de communication d'une typologie particulière de clientèle.

Méditel a profité, par ailleurs, du fort engouement de la période estivale, pour permettre l'acquisition de portables, notamment pour les jeunes et les Marocains résidant à l'étranger, d'un pack à 390 dirhams. Ce concept, s'appuyant sur un terminal entrée de gamme et un crédit de 50 dirhams a été accompagné par des campagnes de communication très importantes.

Ainsi, au terme d'une campagne menée de juillet à août 2004, Médi Telecom a pu acquérir plus de 500.000 clients dont une majorité n'avait jamais pu accéder au téléphone mobile.

L'année 2004 a vu également le lancement de la recharge de 10 dirhams ; ayant permis de toucher une clientèle à faible revenu et de limiter le risque de résiliation lié à une absence prolongée de crédit de communication.

En 2005, Méditel a progressé sur l'axe de la croissance malgré une part de marché faible par rapport à la concurrence, une série de promotions a été programmée tout au long de l'année afin d'inciter les clients à utiliser régulièrement leur téléphone,

ces promotions ont permis d'animer un marché très réactif en maintenant la dynamique d'attractivité de la marque et des produits.

Dans ce même cadre, plusieurs services à valeur ajoutée ont été mis sur le marché et ont permis de stimuler la consommation : chansons dédiées, votes et quizz, chat, etc.

En définitif, Méditel doit acquérir la position Vedette en augmentant sa part de marché.

3. La matrice ADL (Arthur Doo LITTLE)

La matrice ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir de 2 variables : Le degré de maturité de l'activité et la position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité.

Pour réaliser cette matrice, on a élaboré un questionnaire (annexe ...) composé de trois questions et distribué auprès de dix étudiants de l'Ecole Supérieure de Technologie, département Techniques de Commercialisation et de Communication.

Ce questionnaire a pour but de pondérer les critères ci dessous selon leurs degrés d'importance et d'attribuer une note aux deux opérateurs, Maroc Telecom et Méditel, selon les mêmes critères.

Facteurs clés de succès	Coeff. de pondération	<i>Maroc Telecom</i>		<i>Méditel</i>	
		<i>La note de pondération</i>	<i>La note pondérée de</i>	<i>La note de pondération</i>	<i>La note pondérée de</i>
<i>Accueil</i>	7.6	7	53.2	7	53.2
<i>Proximité</i>	7.2	7.9	56.88	8.2	59.04
<i>Publicité</i>	8.2	8.5	69.7	9.1	74.62
<i>Promotions</i>	9.2	8.3	76.36	8.2	75.44
<i>Relations publiques</i>	6.5	8	52	7.7	50.05
<i>Marketing direct</i>	7.6	7.7	58.52	8.1	61.56
Total		366.66 / 400 = 0.91		373.91 / 400 = 0.93	

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Dominante [0,8 – 1]			Méditel Maroc Telecom	
Forte [0,6 – 0,8]				
Favorable [0,4 – 0,6]				
Défavorable [0,2 – 0,4]				
Marginale [0 – 0,2]				

Selon cette matrice on constate que les deux opérateurs, Maroc Telecom et Méditel, se situent dans la position (dominante/maturité).

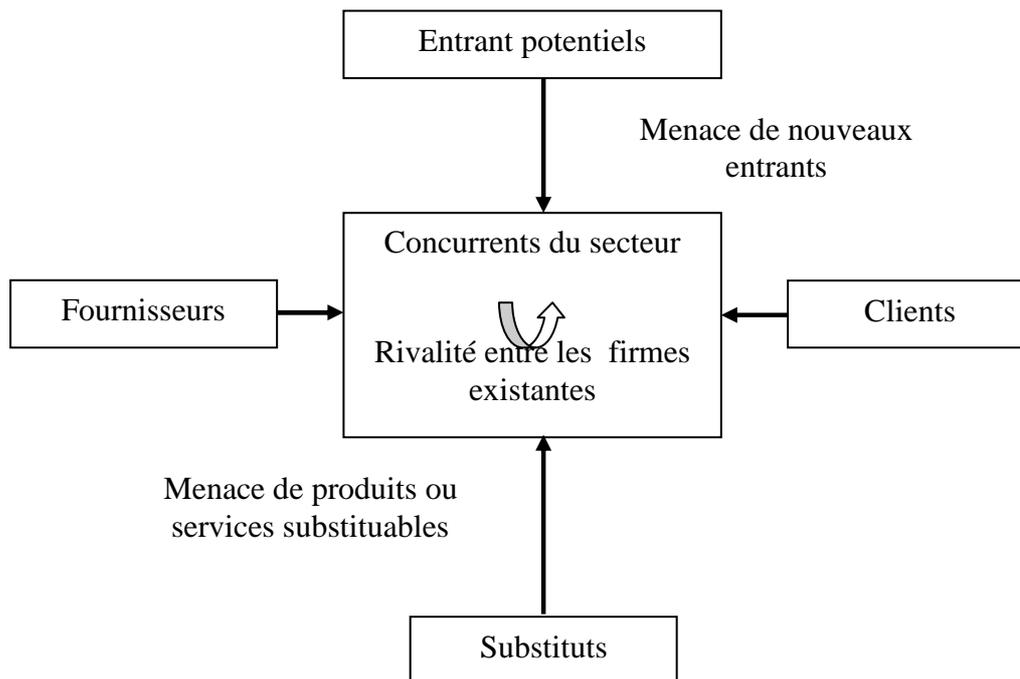
Alors chaque opérateur doit préserver sa position sur chaque segment de marché, en :

- S'appuyant sur une offre segmentée, compétitive et adaptée aux attentes des consommateurs ;
- Continuant à communiquer autour de son nom et ses produits/services pour accroître la notoriété de l'image de marque de l'entreprise ;
- Poursuivant ses actions d'amélioration de l'aménagement et de l'accueil au sein des points de vente ;
- Continuant à améliorer les services aux clients (mise en service technique, service après-vente, administration commerciale, centres d'appels)

Toutes ces actions permettent à chaque opérateur de faire face avec succès à la concurrence, en particulier dans les domaines de la téléphonie mobile.

4. L'analyse de Michael Porter :

Michael Porter, professeur à l'université de Harvard, a réduit les éléments du micro environnement de l'entreprise aux cinq facteurs qui agissent le plus sur la concurrence au sein d'un secteur d'activité. Il suppose qu'il est possible de prévoir ce que vont faire les concurrents et les devancer durablement. Mais, il faut évaluer au préalable les cinq forces déterminantes de la concurrence et mesurer la menace qu'elles représentent. Ces cinq forces se présentent comme suit :



	Maroc Telecom	Méditel
Entrants potentiels	Les nouvelles entreprises qui interviennent dans le secteur des télécommunications : Maroc Connect	
Clients	Maroc Telecom a pu attirer 8.8 millions de clients du pôle mobile soit une croissance de plus de (+2,4 millions, en hausse de 38,3%). Elle a commencé à mieux identifier les besoins du client marocain.	Le dynamisme commercial a permis à Meditel de faire croître son parc de 38% pour s'établir à 4.034.422 de clients à fin décembre 2005, soit une part de marché de 36% de clients actifs.
Concurrents	- Méditel (une forte concurrence	- Maroc Telecom (l'opérateur

	contrôlée par l'ANRT) - Le concurrent bénéficie d'une image de marque puissante acquise notamment à travers une communication agressive soutenue par un budget important.	historique) - Le concurrent bénéficie d'une bonne image de marque, Marketing très agressif : les publicités, les promotions, le sponsoring, le mécénat ...
Substituts	Les nouvelles technologies de télécommunications : PDA phone, Internet (skype)	
Fournisseurs	La sous-traitance de marque de téléphonie mobile	

L'entrée de nouveaux concurrents représente une menace pour les concurrents actuels c à d Maroc Telecom et Méditel, car elle risque de bouleverser l'équilibre du marché et la rentabilité globale du secteur. Pour faire face aux pressions et menaces que peuvent causer les nouveaux concurrents, il faut mettre en place des barrières à l'entrée très solides et difficiles à vaincre tel un seuil de rentabilité plus élevé, une rente de situation (brevet, licence, accès privilégié aux matières premières), fidélité des clients, solidité de la marque...etc.

CAS DE LA RAM ET DE LA CTM

1. La Royal Air Maroc : RAM

1.1. Historique :

1946: Création de la Société Air Atlas exploitant des avions Junkers JU52 sur le réseau Algérie, Espagne et France.

28 Juin 1957 : Naissance de la Compagnie Nationale Royal Air Maroc dont le capital est détenu à 67,73% par l'Etat. L'effectif était de 443 agents et la flotte se composait de trois DC3

1968: Royal Air Maroc crée sa filiale SOTORAM qui gère à ce jour deux grandes unités hôtelières à Agadir et Marrakech ainsi que le Catering Royal Air Maroc

1990: Son Altesse Royale le Prince Héritier Sidi Mohamed pose la première pierre du Centre d'Instruction Général Mohamed KABBEJ et l'Ecole Nationale des Pilotes de Lignes fête son 20ème anniversaire.

1995: La Compagnie Met en place une nouvelle stratégie eautour de :

- la refonte des produits et des services par la création de la nouvelle classe affaires "Zénith" ;
- la rénovation des cabines des avions,
- le réaménagement des points de vente,
- l'augmentation de l'offre sur certaines destinations et l'ouverture de nouveaux marchés : Johannesburg et Dubai,
- la fidélisation et le développement de la clientèle par la confection de tarifs promotionnels segmentés par type de marché.

1997:

- Lancement du programme de fidélisation Safar Flyer le 28 février 1997 ;
- Le Centre Industriel Aéronautique obtient la Certification JAR 145 ;
- Les escales de la Compagnie au Maroc obtiennent le label ISO9002 qui couvrent 3 volets : le service aux clients, l'assistance aux avions, l'assistance aux équipages ;
- Certification du Simulateur B737-400 et B737-500.
- Royal Air Maroc et Air France signent le 07 avril 1997, un accord portant sur le développement de nouveaux services et la promotion du trafic aérien

aussi bien entre la France et le Maroc, qu'au-delà des plates formes de correspondances des deux compagnies.

1998:

- Le Centre Industriel Aéronautique obtient le 31 août 1998 "l'Air Agency Certificate" FAR145 par l'Administration Fédérale américaine de l'Aviation Civile FAA ;
- Retrait des 2 B.727-200 restants ;
- Création d'Amadeus Maroc, filiale détenue à hauteur de 70% par Royal Air Maroc et 30% par Amadeus, chargée de commercialiser les produits et les services Amadeus auprès des agences de voyages au Maroc ;
- Signature le 25 mai 1998 d'une alliance marketing avec Ibéria qui permet de renforcer les dessertes entre Casablanca, Madrid et Barcelone ;
- Signature le 06 septembre 1998 d'un accord de code share avec Golf Air dans le cadre duquel le réseau Amérique Nord / Afrique de Royal Air Maroc est mis à la disposition des passagers de Golf Air et le et le réseau Asie de cette dernière est proposé aux passagers Royal Air Maroc .

1999:

- Le Pôle Clients fret obtient la certification ISO9002 en mars 1999 ;
- Le Pôle Clients Vol obtient la certification ISO9002 pour ses activités commerciales en juin 1999 ;
- Lancement des activités du Call Center Royal Air Maroc ;
- Création de Snecma Morocco Engine Services (SMES), filiale détenue à hauteur de 51% par Snecma et 49% par Royal Air Maroc. Snecma est spécialisée dans la maintenance et la réparation des moteurs d'avions.

2000:

- Création d'Air Sénégal International le 03 Nov.2000, filiale basée à Dakar, détenue à hauteur de 51% par Royal Air Maroc et 49% par l'état du Sénégal ;
- Signature d'un accord de code share avec Delta Airlines qui permet de renforcer aussi bien la présence de la compagnie aux Etats-Unis, ainsi que la position de Casablanca comme Hub vers l'Afrique et la Méditerranée ;
- Signature d'une alliance marketing entre Tunisair et Royal Air Maroc, le 04 août 2000.

2001: Création de Matis Aérospace en août 2001 : une joint venture entre la compagnie, Boeing et Labinal, filiale spécialisée dans la fabrication des harnais de câbles aéronautiques pour cinq modèles d'avions Boeing (737,747,757,767,777)

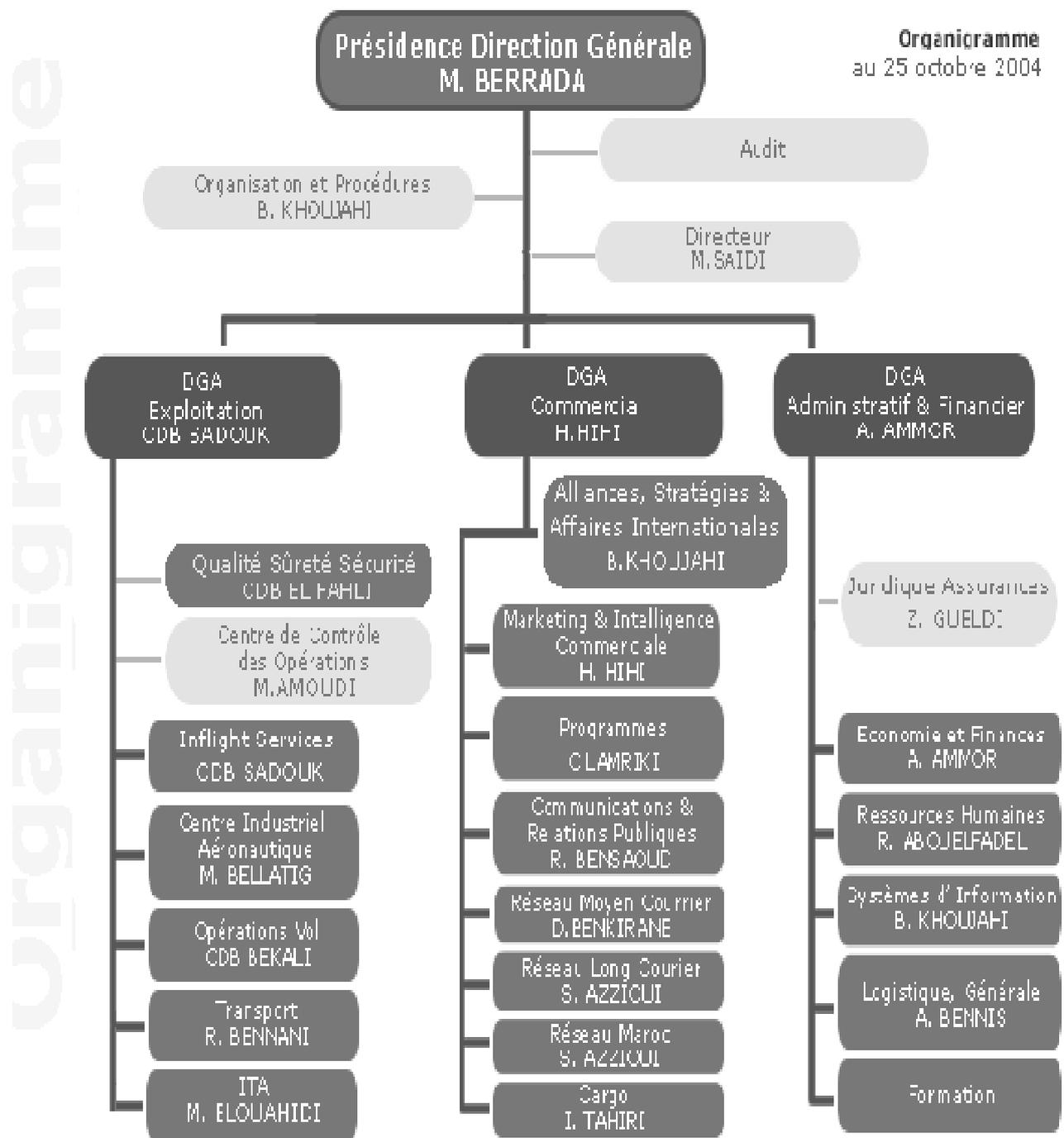
2002:

- Mise en place d'une nouvelle stratégie Cargo pour mieux accompagner les entreprises marocaines qui utilisent le fret aérien et contribuer à accroître leur compétitivité.
- Amadeus Maroc certifiée ISO 9001 (version 2000) pour l'ensemble de ses activités (commercial, technique, assistance aux agences de voyage, formation...).

2003

- Création en association avec la CDG d'une filiale commune, Atlas Morocco Hospitality ;
- Renforcement du partenariat avec Air Littoral par le lancement d'un accord de partage de code sur la ligne Casablanca- Montpellier ;
- Signature d'un accord commercial avec Emirates qui met en code share les 3 vols hebdomadaires Dubai-Casa-Dubai d'Emirates ;
- Royal Air Maroc obtient le trophée de l'Entreprise citoyenne, dans le cadre de l'opération "plages propres 2003 " initiée par la Fondation Mohamed VI pour la protection de l'environnement.

1.2. Organisation :



1.3. Diagnostic interne de la RAM

Nous allons essayer de faire un diagnostic interne, sur 3 plans essentiel: finance, technique, RH.

1.3.1. Analyse des ressources financières :

A. Ratios :

Ratio	Ratio RAM			Interprétation
	2002	2003	Evolution	
Ratio d'activité	-	-	-0.93%	On constate que le CA de la RAM a connu une baisse légère, du essentiellement, à la guerre à l'Irak et aux attentats du 16 Mai.
Ratio de rentabilité économique	19,45%	17.11%	-12,05%	La rentabilité brute économique de la RAM a diminué vu la baisse en 1er lieu de son CA durant 2003.
Ratio de l'endettement	2,05	1.78	-13,11%	La RAM a baissé considérablement son taux d'endettement du à leur remboursement ce qui va jouer en sa faveur pour avoir d'autres dettes pour réaliser ses projets stratégiques.
Ratio de liquidité générale	0,92	0,85	-7,74	Ce ratio reste au dessous de 1, et a diminué en 2003, ce qui est du a la diminution des créances de la RAM sans que cela se répercute sur ses dettes circulantes.

B. Forces et faiblesses :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">➤ Une certaine solvabilité du à la capacité de remboursement des dettes de la RAM ;➤ Diminution de l'endettement de la RAM	<ul style="list-style-type: none">➤ La diminution du CA de la RAM ;➤ Une liquidité générale au dessous de la norme.

1.3.2. Analyse des ressources techniques :

Vu qu'on ne dispose d'informations détaillées concernant les ressources techniques de la RAM nous avons essayé de déceler les forces et faiblesses a ce niveau à partir des données dont nous disposons.

Le tableau suivant retrace ses forces et faiblesses

Forces	Faiblesses
<p>Au niveau technique :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Une flotte importante composée de 32 appareils ;➤ La RAM dispose d'un centre moderne qui répond à ces besoins en matière de maintenance ;➤ Centre industriel aéronautique de la RAM a obtenu de nombreuses certifications internationales ;➤ Certification ISO 9002 de l'Activité Produit Vol Commercial ;➤ Certification ISO 9002 des services fret en 1999➤ Acquisition de 4 nouveaux avions de nouvelle génération ;➤ Création de Snecma Morocco Engine Services (SMES), filiale détenue à hauteur de 51% par Snecma et 49% par Royal Air Maroc. Snecma est spécialisée dans la maintenance et la réparation des moteurs d'avions ;➤ La création bientôt à Marrakech de SOGERMA MAROC qui sera spécialisée	<ul style="list-style-type: none">➤ La majorité des appareils sont de type boeing, ce qui met en position de force ce fournisseur par rapport à la RAM ;➤ Vieillessement de certain modèle d'appareil

<p>dans la maintenance aéronautique</p> <p>Au niveau commercial :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouverture de nouvelles lignes directes au départ de la ville de Nador ; ➤ Création de nouvelles cartes de fidélisation Gold & Silver ; ➤ Lancement des activités du Call Center Royal Air Maroc ; ➤ Délocalisation de l'ensemble de l'activité réservation Europe et Amérique du nord, par la création de la filiale ATLAS ON LINE ; ➤ Rénovation du site web de la RAM. ➤ Ouverture de nouvelles destinations vers l'Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le taux de remplissage reste faible, et surtout pour le trafic inter-Maroc
--	--

1.3.3. Analyses des Ressources humaines :

Vu qu'on ne dispose d'informations détaillées concernant les ressources humaines de la RAM nous avons essayé de déceler les forces et faiblesses a ce niveau à partir des données dont nous disposons.

Le tableau suivant retrace ses forces et faiblesses :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Une formation pointue vu que la RAM dispose de son propre institue ; ➤ Des formations en partenariat avec des universités étrangères ; ➤ la formation de personnel d'autres compagnies du secteur. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflit entre les pilotes et la direction de la RAM ; ➤ Diminution considérable de l'effectif globale durant les 5 dernières années ;

1.4. Diagnostic externe de la RAM :

Dans ce paragraphe nous allons essayer de retracer un diagnostic externe de la RAM, en se contentant des informations qu'on a pu recueillir sur la société. Ce diagnostic se basera essentiellement sur les 5 forces de Porter.

1.4.1. Les fournisseurs :

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">➤ Une certaine indépendance technique en matière de maintenance vu que la RAM dispose son propre outil de maintenance des appareils ;➤ Partenariat technique avec Boeing.	<ul style="list-style-type: none">➤ Le monopole du secteur par de puissantes compagnies fournisseurs ;

1.4.2. Les clients :

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">➤ Diversité des produits proposer par la RAM ;➤ Une demande en croissance ;	<ul style="list-style-type: none">➤ L'intérêt que porte le client pour le prix ;➤ Complexité des coûts peut augmenter les prix

1.4.3. Les nouveaux entrants :

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">➤ Protection de l'Etat ;➤ Partenariat avec plusieurs compagnies : Air France,	<ul style="list-style-type: none">➤ L'offre limitée de la RAM peut encourager d'autre compagnie à entrer sur le marché marocain ;➤ Libéralisation du secteur au Maroc.➤ Les accords d'Open Sky

1.4.4. La rivalité entre les concurrents de secteur:

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">➤ Partenariat avec plusieurs compagnies : Air France, Emirate,...➤ Création d'Air Sénégal International, ce qui renforce la présence de la RAM sur la scène africaine ;	<ul style="list-style-type: none">➤ Très forte concurrence au niveau international ;➤ Produits bon marché offerts par la concurrence ;➤ Une technologie en développement ;➤ Retombés après les attentas du 16 Mai sur le tourisme au Maroc.

2. La Compagnie de Transport au Maroc : CTM

2.1. Historique :

1919 : Le 30 novembre, La Compagnie de Transport et de Tourisme au Maroc a été créée. Depuis, la CTM a connu une progressive expansion sous le régime colonial en étendant son réseau et en multipliant ses agences dans le sud du Maroc.

1969 : La première fusion dans l'histoire du Maroc a eu lieu. Elle regroupa La CTM et LES LIGNES NATIONALES (LN, anciennement " La Valenciana S.A.") dont les services couvraient le nord du royaume. La compagnie devint ainsi CTM-LN et étendit son réseau au niveau de tout le Maroc. La CTM-LN était contrôlée à 56% par l'ONCF , à 23,5% par la CDG et à 20,5% par des investisseurs privés.

1975 : L'Etat participe directement au capital de la compagnie par la souscription à hauteur de plus de 8 millions de dirhams à l'augmentation de son capital.

1993 : La CTM est la première entreprise marocaine cédée dans le cadre du programme de la privatisation. Elle est en même temps introduite à la Bourse des valeurs de Casablanca.

2000 : Création des deux filiales, CTM Messagerie et CTM Tourisme.

2002 : Création de l'agence de voyage "Odyssée" qui offre des produits standardisés aux normes internationales (Sight Seeing, Billetterie, Séjours, Congrès, Séminaires...).

2003 : Lancement de l'activité Transport de Personnel à travers la filiale "ISSAL", basée dans un premier temps à Tanger et desservant Tanger Free Zone.

Certification ISO 9001-2000 de la filiale Messagerie et lancement du processus de certification pour les ateliers ainsi que pour ISSAL (filiale du Transport du personnel)

2.2. Les domaines d'activités stratégiques de la CTM :

2.2.1. DAS 1 : Transport de voyageurs :

le transport de voyageurs demeure le principal de l'activité du groupe CTM. Il représente les 2 tiers de son CA et tire sa force d'un réseau qui compte des

centaines de destinations à l'intérieur du Maroc et des soixantaines dans 6 pays Européens : l'Espagne, la Belgique, la France, l'Italie, l'Allemagne, la Hollande, l'exploitation de cette activité se faisant à travers des partenariats avec opérateurs étrangers. La CTM se distingue par son expérience et ses véhicules de luxe, assurant ainsi le confort et la sécurité des voyageurs.

Depuis 1999, la CTM fait partie de EUROLINES organisation, et d'ailleurs elle est la seule société non européenne membre de cette organisation.

2.2.2. DAS 2 la Messagerie :

la messagerie CTM constitue un axe majeur de développement. Elle concerne bien le transport de colis que la location de camions.

CTM messagerie joue la proximité et la performance, avec plus de 100 agences couvrant le Maroc. Cette filiale de CTM et grâce à ses efforts de modernisation, elle a obtenu la certification ISO 9001 version 2000

2.2.3. DAS 3 : le Tourisme :

Cette filière a un bel avenir, vu le potentiel du secteur du tourisme marocain.

L'agence de voyage « Odyssée » : la filiale tourisme de CTM dispose actuellement de sa propre agence de voyage, qui va lui permettre d'explorer de nouvelles niches.

La navette aéroport : la filiale tourisme de CTM a mis en place une navette reliant l'aéroport Mohamed V à Casablanca via des véhicules spécialement identifiés pour cette mission.

2.2.4. DAS 4 : Transport de personnel :

Dernier né de la famille CTM, le transport de personnel représente un nouveau défi pour la CTM : celui de devenir le partenaire incontournable des entreprises au Maroc.

2.3. Les stratégies de portefeuille de produit de la CTM :

DAS	Taux de croissance	CA	Cycle de vie	Part de marché				
				C1	C2	C3	C4	C5
1	5	3900	maturité	20	10	18	14	38
2	12	2200	croissance	24	20	30	10	16
3	28	600	maturité	15	25	20	20	20
4	30	400	croissance	4	20	30	10	36

C1 c'est la part de marché de la CTM

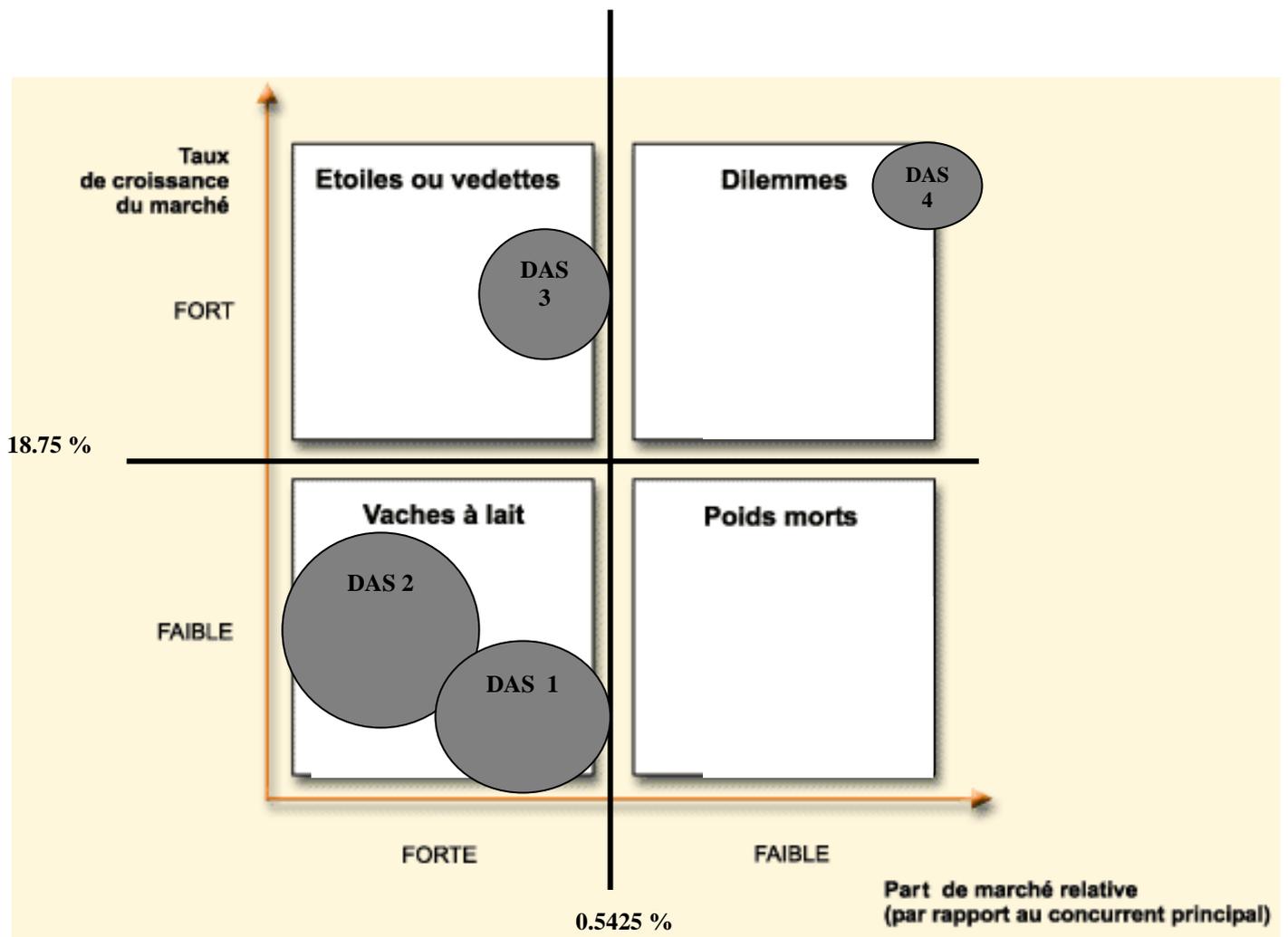
C2, C3, C4, C5 sont les parts de marché des concurrents de la CTM

2.3.1. La matrice BCG :

DAS	1	2	3	4
Part de marché CTM	20	24	15	4
Part de marché du principal concurrent	38	30	25	36
Part de marché relative	0.66	0.8	0.6	0.11
Taux de croissance du marché	5	12	28	30

Taux moyen de croissance de marché : 18.75

Part de marché relative moyenne : 0.5425%



Commentaire :

Le portefeuille de produit de l'entreprise CTM répartie par DAS est dispersé, selon la matrice BCG, comme suit :

- DAS 1 : vaches à lait ;
- DAS 2 : vaches à lait
- DAS 3 : étoiles ou vedettes;
- DAS 4 : dilemmes.

DAS 1 : qui concerne le transport des voyageurs, est un DAS vache a lait, c-a-d qu'il a un taux de croissance de marché faible, amis en revanche des parts de marché importants.

Ce produit est en phase de maturité ce qui lui permet de générer des profits et des liquidités, donc il faut la CTM maintenir une stratégie de rentabilisation mais sans s'engager dans des investissements, vu le taux faible de croissance de marché. En parallèle, la CTM doit se préparer pour remplacer ce produit dans un avenir plus au moins proche.

DAS 2 : ce DAS concerne CTM messagerie, il est positionné, selon la matrice BCG, dans la catégorie vache à lait comme le DAS 1, mais a la différence que ce DAS est encore en phase de croissance, et le taux croissance de marché reste relativement significatif. Alors la CTM doit poursuivre la même stratégie que celle adoptée pour le DAS 1, mais avec des engagements dans des investissements modestes, et en gardant l'œil sur le taux de croissance de marché.

DAS 3 : ce DAS qui regroupe la filiale tourisme de la CTM est classé vedette, ce qui veut dire, des parts de marché CTM important et un taux de croissance de marché fort.

Ce DAS est très prometteur pour la CTM, vu qu'il génère une rentabilité importante ainsi que des liquidités. La CTM doit se concentrer d'avantage sur ce DAS pour renforcer sa position favorable sur le marché, et cela à travers des investissements.

DAS 4 : Ce DAS concerne le dernier né de la génération CTM, le transport du personnel. Il est classé dilemme sur la matrice BCG, c-a-d un taux de croissance très fort sur le marché, mais les parts de marché de l'entreprise restent très faibles.

Dans ce DAS la CTM n'arrive pas encore à acquérir des positions concurrentielles importantes, malgré que la DAS soit très prometteur en terme de croissance. Ce DAS est caractérisé par une manque de liquidité, vu qu'il est commercialement peu rentable et ne génère pas de bénéfices, alors la CTM doit déployer des investissements importants pour renforcer sa position sur le marché, et par conséquent le DAS passe devient vedette, ou bien l'abandonner.

2.3.2. La matrice ADL :

	DEMRRAGE	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
DOMINANT				
FORT		DAS 2	DAS 1	
FAVORABLE				
DEFAVORABLE				
MARGINALE				

Commentaire :

Après une vue générale du portefeuille d'activité de la CTM positionné sur la matrice ADL, on constate qu'il est réparti entre des DAS en maturité et en croissance, mais ceux en croissance sont en phase d'entrée en maturité. Donc la CTM à un portefeuille d'activité mure.

DAS 1 : ce DAS est en pleine maturité. La CTM a des parts de marché importantes vu qu'elle est classée la 2^{ème} sur ce DAS en terme de part de marché, ce que peut lui permettre de mener des stratégies de son choix sans que cela mette en danger sa position concurrentielle à long terme. Mais il faut que la CTM se prépare pour lancer un nouveau produit sur ce DAS vu que l'ancien est dans sa phase finale de maturité.

DAS 2 : Ce DAS est dans sa phase finale de croissance, il commence à entrer dans une stabilité au niveau du marché. La CTM a une position concurrentielle forte au niveau de ce DAS vu qu'elle est la 2^{ème} le marché de la messagerie. Elle a la position de challenger, alors elle doit fournir plus d'effort pour renforcer sa place sur le marché, et passer au poste de leader.

DAS 3 : Ce DAS comme le 1^{er} est en pleine maturité. La CTM a une position concurrentielle jugée défavorable par la matrice ADL, vu qu'elle est la dernière sur son marché en terme de part de marché.

Il est clair que sur ce DAS la CTM est fortement affronté à des concurrents de taille, mais cela n'empêche pas la CTM de continuer ses activités sur ce DAS, surtout que le tourisme marocain est en pleine expansion. La CTM doit se focaliser plus sur ce DAS pour améliorer sa position concurrentielle.

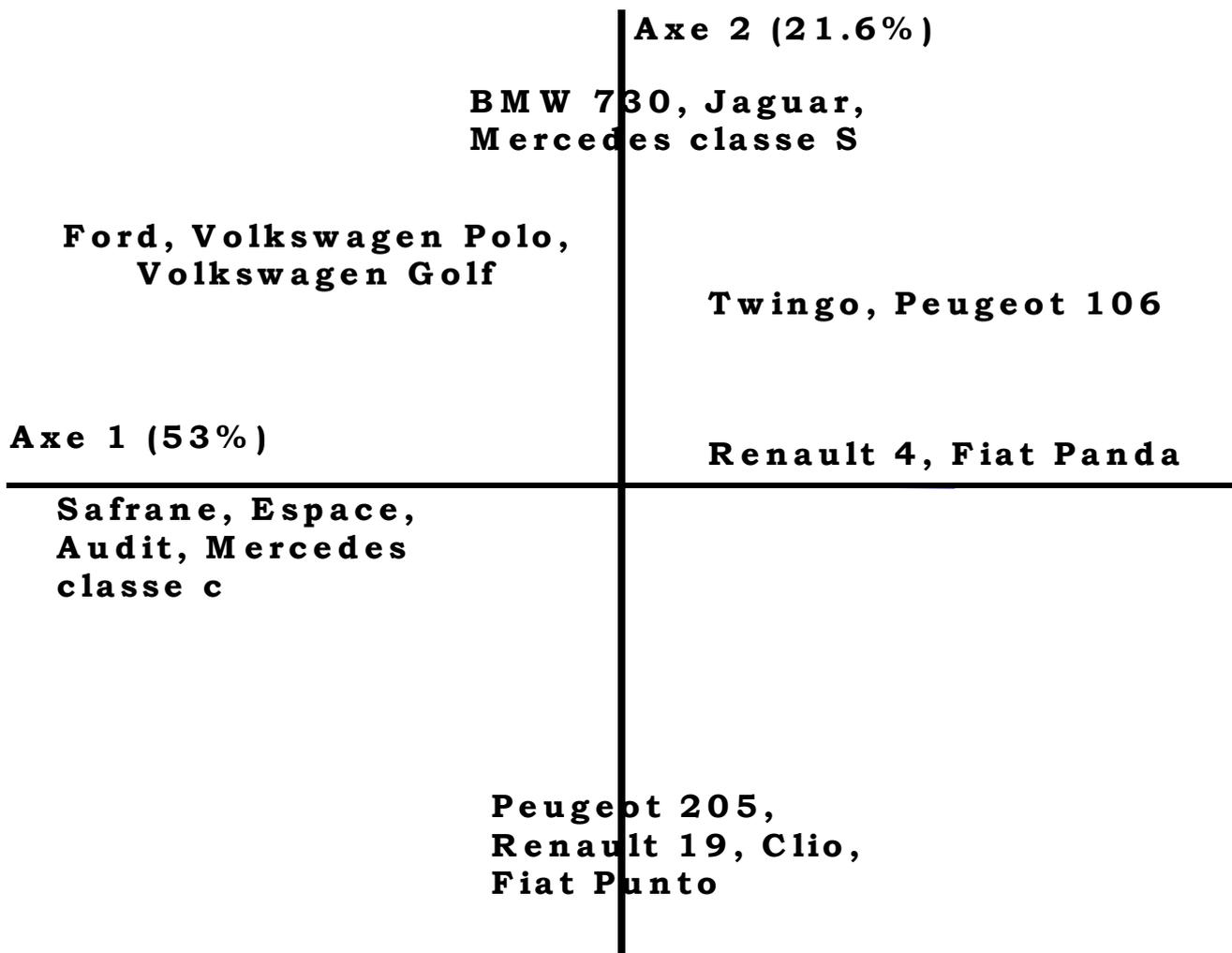
DAS 4 : on peut dire que la CTM souffre sur ce DAS, car elle est totalement marginalisée sur ce marché malgré que son produit soit en pleine croissance, mais il ne faut pas négliger le fait que la CTM est un nouveau entrant sur ce marché. Alors la CTM doit essayer de déployer des efforts maximums a tous les niveaux (commercial, communication, financier,...) pour améliorer sa position concurrentielle, sinon il sera préférable d'abandonner ce DAS au lieu de subir plus de pertes, si malgré les efforts la situation reste la même ou bien passe au pire.

EXERCICES ET CAS PRATIQUES

MATIERE : MARKETING STRATEGIQUE
ENSEIGNANT : ABDELLATIF CHAKOR

CAS N°1

Les responsables d'une firme multinationale japonaise ont envisagé de lancer une nouvelle marque d'automobile, "**La Francis**", sur le marché français. Ils avaient à leur disposition le « mapping » suivant concernant les principaux critères du choix d'une voiture. En effet, la décision d'achat d'une voiture par le consommateur français se base sur les critères suivants: sécurité, prix, vitesse, puissance, consommation, confort et robustesse. On peut noter aussi que les responsables japonais doivent prendre en considération les données suivantes: saturation du marché français, vivacité de la concurrence, montée du chômage et détérioration du pouvoir d'achat, insécurité (vol, agression...), vieillissement de la population, etc.



Travail à faire :

- d- Déterminer les axes qui ont présidé à la constitution de cette cartographie ;
- e- A votre avis, l'entreprise va-t-elle concevoir un nouveau positionnement pour cette marque d'automobile ou déduire un déjà existant?
- f- Etant donné la concurrence actuelle, les restrictions en matière de droits de douane, les données sur la populations et les consommateurs français, quelle image du produit "**La Francis**" pourrait-elle communiquer à son public et ce, pour créer un positionnement efficace ? Quels seraient ces moyens de communication?
- g- Dans quelle région de cette carte tenteriez-vous de positionner cette nouvelle marque d'automobile, "**La Francis**" ? Quelles études feriez-vous pour contrôler le bien fondé de ce choix ?

CAS N°2

L'INDUSTRIE HORLOGERE SUISSE

1985 est considérée comme une bonne année pour l'industrie horlogère suisse. Le nombre de montres finies et exportées a atteint 41% de la production, soit 25.1 millions et la valeur des exportations de montres s'est accrue de 12.2%. Les montres de luxe sont toujours l'épine dorsale du commerce de la montre suisse, comptant pour 2.1% des envois en nombre mais 41.8% du total des revenus. En 1985, la Suisse a accru sa part de marché mondial jusqu'à atteindre 10% en volume (nombre d'unités vendues) et 45% en valeur (voir annexes 1 et 2). Pour la première fois en 15 ans, une croissance de l'emploi a été enregistrée car 1000 emplois ont été créés. La bonne performance de l'industrie Suisse, combinée à une bonne année en 1984, montre que l'industrie horlogère suisse est à nouveau sur pied après une dizaine d'année de durs combats.

Ce retour a été induit par succès de **Swatch** (mélange de termes anglais "**Swiss**" et "**Watch**"). Plus de 10 millions de ces montres colorées ont été vendues dans le monde en 1984-1985. Le succès le plus notable a été enregistré aux USA où la dernière action de **Swatch** a été de lancer un programme de diversification destiné à transformer l'entreprise en une entreprise de mode.

Que cette transformation de la ligne de produits Swatch s'avère un succès, cela reste à prouver. Ce qui est par contre sûr, c'est que la montre Swatch a donné une vie nouvelle et une part de marché accrue à une industrie qui était, il y a , peu, engagée dans un très dur combat contre les concurrents asiatiques. Ce qui est sûr aussi est que la volonté de **Swatch** de rompre avec une tradition, en particulier dans le domaine de la stratégie marketing, lui a procuré un avantage dans ce qui est devenu un vaste nouveau marché, **la montre bon marché accessoire de mode**.

L'industrie suisse resta leader jusqu'à la moitié des années 1970 lorsque la production de masse de montres électroniques changea complètement l'industrie horlogère. La différence la plus importante entre une montre électronique et une montre mécanique est que la première est beaucoup plus facile à produire. Une montre mécanique est un ensemble de pièces

imbriquées les unes dans les autres et dont l'assemblage nécessite une main d'œuvre hautement qualifiée. Une montre électronique est faite de circuits imprimés et de puces électroniques utilisant une production de masse et des processus automatisés. Après avoir dominé l'industrie horlogère pendant des décennies, les Suisses ont dû soudainement faire face à une concurrence en provenance du Japon où la production est très concentrée et des producteurs ayant de faibles coûts salariaux comme Hong Kong, Singapour, Taiwan et la Corée du Nord. Ces nouveaux concurrents produisent des montres à des prix peu élevés (alors qu'en 1972, un module de montre numérique coûtait 200 dollars, le même module ne coûtait plus que 0.50 dollars en 1984), avec des écrans digitaux, qui étaient plus précis que des montres mécaniques. Ce mouvement s'accompagna d'une dépendance des assembleurs envers les gros fabricants de mouvements (ex : **Saïka**, **Citizen**, etc.).

Bien que ce soient les suisses qui aient commercialisé la première montre électronique à quartz, ils ont été les plus long à reconnaître l'importance de cette nouvelle technologie. Des producteurs, petits et fragmentés, avaient tout intérêt à conserver les choses en l'état. La nouvelle technologie n'avait pas fait ses preuves et la position de la Suisse était très Sûre. De toutes façons, les Suisses furent très lents et hésitants pour entrer dans ce nouveau marché dont les règles étaient différentes. Dans les années 1970, par exemple, ces montres électroniques étaient distribués massivement par des circuits tels les grands magasins et les supermarchés. Cela était totalement opposé à la pratique des Suisses qui commercialisaient leurs montres dans les magasins spécialisés ou les bijouteries. Les Suisses continuaient à produire des montres dont le style ne correspondait plus à la demande. Ils montraient aussi une absence notable de créativité marketing.

En réalité, les Suisses avaient cessé d'être des leaders dans l'industrie horlogère. Le marché des montres de luxe était encore en bonne santé mais ils avaient perdu de très fortes parts de marché sur le bas de gamme. En 1974, les exportations suisses comptaient pour 60% des exportations mondiales de montres. En 1979, la Suisse ne représentait plus qu'un tiers des exportations mondiales. La récession économique et la montée brutale de la valeur du

franc suisse jouent un rôle non négligeable dans les problèmes posés à l'industrie horlogère suisse.

Lorsque la Suisse entra dans les années 1980, la structure de son industrie horlogère commença à s'adapter à l'ère électronique. Ceci signifie rationalisation de la production, automatisation, concentration, réduction d'emplois. Entre 1980 et 1983, la production de montres diminua de 50%. En 1983, il restait 686 assembleurs et le nombre total de personnes employées était de 40 000, chiffre qui doit être comparé aux 90 000 emplois du début des années 1970.

I- LA STRATEGIE MARKETING DE SWATCH

Le cœur de la stratégie de **Swatch** repose sur l'idée que la montre est un accessoire de mode. C'est une approche nouvelle car elle est habituellement utilisée comme argument pour les montres en or ou incrustées de diamants (dans le très haut de gamme). Les montres qui sont dans les 30-35 dollars se concurrencent habituellement sur le prix et la performance ou dans le cas de la montre digitale dans les années 1970 sur des caractéristiques secondaires telles que la présence d'un calculateur ou d'un chronomètre. **Swatch** par contre décrit sa cible comme étant constituée de jeunes de 12 à 24 ans, intéressés par la mode.

Swatch a bénéficié d'un trend favorable depuis le début, c'est-à-dire pendant la période 1976-1986, qui est caractérisé par la croissance du nombre de personnes achetant des montres. La montre n'est plus un article donné en cadeau et ce ne sont plus les riches qui en possèdent plus d'une. En 1976, 240 montres pour 1000 habitants ont été vendues aux USA. Dix ans plus tard, le chiffre est de 425 montres pour 1000 habitants. Environ 90% des ventes sont alors composées de montres électroniques à bon marché, de styles et de marques variées.

Bien sûr, **Swatch** n'aurait jamais pu bénéficier de ce trend sans une bonne stratégie marketing. D'après **Max Imgruth**, Président de **Swatch Watch** aux USA, la stratégie de la société s'appuie sur trois éléments : design, distribution, production.

FORME (design)

Une caractéristique essentielle d'une approche orientée vers la mode est l'existence d'une variété de lignes de produits dont le design correspond aux variations des modes saisonnières. D'après **Max Imgruth**, la société a un concept de produit clair, orienté sur quatre directions : jeune et branché; actif et sportif; calme et froid; classique. Ces quatre lignes sont disponibles en permanence. Il y a 12 modèles petit cadran et 12 modèles grand cadran. Chaque cadran est vendu pendant une période limitée, quelquefois trois mois seulement, quelquefois douze mois, la période de vente dépendant du concept de base du design.

DISTRIBUTION

La distribution était à l'origine limitée aux magasins de mode, mais elle inclut maintenant les grands magasins haut de gamme tels **Blomingsdale's**, **Macy's**. De tels magasins n'avaient jamais vendu de montres suisses et ne comptaient encore que 10% du nombre des montres vendues. Max Imgruth évite scrupuleusement de distribuer par l'intermédiaire des drugstores et des distributeurs de masse tels **Sears** et **JC Penney**, même si ceux-ci sont habituellement utilisés pour distribuer des montres dont le prix est inférieur à 100 \$. La distribution est limitée à 5000 autres points de vente aux USA même si Max Imgruth dit que 5000 autres points de vente aimeraient distribuer ses produits. Comme l'un des cadres de Swatch le dit, ***"vous devez contrôler la distribution et non pas inonder le marché, sinon les gens ne désirent plus le produit"***.

PRODUCTION

Le processus de production décrit ci-dessus rend possible la stratégie de design. La flexibilité dont jouit Swatch ne peut être comparée à aucune autres dans le secteur horloger. Le changement de design chez les autres producteurs nécessite des investissements substantiels en capital tandis que Swatch peut effectuer les changements sans coût supplémentaire. Une telle flexibilité est absolument essentielle en raison de la stratégie de produit de Swatch. Sans elle, un changement de design tous les trois mois serait totalement impossible.

II- LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE MARKETING DE SWATCH

La stratégie de Swatch étant peu orthodoxe, il n'est pas surprenant que les responsables marketing seraient parfaitement déplacés dans une autre entreprise que la leur. Toute la publicité, le marketing et les activités de promotion sont dirigés par **Steve Rechtschaffner**, 27 ans, Vice Président marketing de **Nancy Kadner**, Directrice de la publicité, 31 ans. Rechtschaffner est un ancien membre de l'équipe de ski artistique américaine, qui se décrit comme ne possédant aucune formation en gestion, mais qui a commencé sa carrière en créant sa propre entreprise de promotion de sport. Kadner a une expérience préalable de 4 ans dans le département marketing de la chaîne de télévision MTV.

Rechtschaffner et Kadner sont à l'origine de la nouvelle stratégie marketing de Swatch. Avant l'entrée de Swatch sur le marché, les montres ayant un prix inférieur à 50 \$ se concurrençaient sur la base de leur prix et de leur performance. Il n'est pas inhabituel de voir des publicités pour des montres digitales dont les caractéristiques sont simplement citées à côté d'une photographie de montre en noir et blanc.

La société Swatch, pour sa part, a employé des voies non utilisées par les fabricants de montres. Elle utilise des annonces de presse en couleur, parfois humoristiques, plusieurs pages de publicité insérées dans des magazines de mode ou d'avant-garde (vogue, Rolling Stone), le parrainage, les vidéo-clips, la télévision. Dès le lancement du produit, il avait été décidé que la contribution du produit devrait être suffisante pour financer une campagne massive de communication.

III- LA CONCURRENCE

Le segment des montres dont le prix est inférieur à 50 \$ est le plus concurrentiel dans l'industrie horlogère si l'on considère le nombre d'entreprises présentes. A partir des ventes de montres en 1984, ce segment apparaît comme responsable de la majorité des montres vendues :

En 1984, ventes de montres en fonction du prix :

- * Inférieur à 10 \$ 29%
- * Entre 10 et 50 \$ 52%

* Plus de 50 \$ 19%

lorsque la montre Swatch a été lancée, elle était tellement nouvelle que la société Swatch a eu un monopole sur le marché de la montre de mode pendant environ un an. Cette situation a bien changé car de très forts concurrents sont arrivés dans le segment des montres inférieures à 50 \$ tels **Casio**, **Timex**, **Lorus**, **Armitron** et **Parker Watch**. De plus, tout en ne se limitant pas à imiter quelques unes des techniques de publicité et le style de Swatch, les nouveaux concurrents ont ciblé les drugstores et les points de vente de distribution de masse, les points de vente que Swatch n'avait pas voulu choisir.

Tandis qu'il reste à démontrer que les concurrents puissent être capables d'égaliser Swatch en créativité et en flexibilité du design, ce nouvel ensemble de montres à bon marché va certainement exercer une pression à la baisse sur les prix de détail. La ligne initiale de montres en plastique de Lorus (**Seiko**) était vendue à 19.95 \$. La montre **Timex** (Fun Timex) était vendue à 17.95 \$ et la ligne **Casio** débutait à 19.95 \$. Beaucoup de détaillants pensent que les prix vont certainement tomber dans la zone des 12-14 \$

IV- LA PROCHAINE ETAPE

C'était peut être en pensant à la concurrence que Swatch s'embarqua dans un programme de diversification vers la fin de 1985. La société ouvrit 470 boutiques Swatch dans les principaux grands magasins ayant une diffusion nationale. ceux-ci distribuaient des montres, mais aussi une nouvelle ligne de prêt-à-porter appelée "**Funwear**".

Swatch emploiera les mêmes stratégies que celles qui étaient utilisées pour vendre les montres. Les nouveaux groupes de produits sont centrés sur la même cible, jeunes de 12 à 24 ans, intéressés par la mode. Funwear est décrite comme une ligne brillante et baroque de vêtements unisexes de sports dont des culottes de sport, chemisiers, polos, surmaillots, etc. Swatch introduit les nouvelles collections tous les huit mois, les prix s'étalant entre 10 et 50 \$. **FUNGEAR** est une collection de sacs à dos, de sacs, de ceintures et d'un sac à dos contenant un coupe vent et un capuchon dont les prix s'étalent entre 10 et 65 \$.

Swatch propose en plus de ces deux lignes de produits, les secteurs Swatch (Shields) qui sont des lunettes de soleil à la dernière mode, les gardes Swatch (Guards) qui sont de petits instruments colorés et destinés à projeter le cadran des montres, les copains Swatch (Chums) qui sont des étuis à lunettes, des parapluies et des serviettes de bain sur lesquels sont imprimées les formes actuelles des montres. Swatch importe aussi et distribue des stylos, des carnets d'adresse, des rasoirs, des carnets.

Cette orientation nouvelle, consistant à ouvrir des boutiques dans les principaux grands magasins, est basée sur l'idée que les produits doivent être vendus dans un environnement Swatch, un environnement qui possède la personnalité Swatch.

LES ANNEXES

Tableau 1 : EXPORTATIONS DE MONTRES SUISESSE (1985)

Source : Fédération des industries horlogères suisses.

Allemagne de l'ouest	8.4%
Hong Kong	11.6%
Etats-Unis	18.3%
Italie	7.9%
France	6.5%
Arabie Saoudite	4.7%
Japon	4.6%
Grande Bretagne	4.5%
Singapour	3.2%
Autres	30.3%

Tableau 2 : PRODUCTION MONDIALE DE MONTRES PAR PAYS (1985)

Source : Fédération des industries horlogères suisses.

	1989	1990
Japon	35	35
Asie (autres pays)	14	50
Suisse	45	10
Autres pays (Europe et USA)	6	5

TRAVAIL A FAIRE :

- 1- En tant que conseiller de la firme et après avoir analysé les changements qui se sont produits dans l'industrie horlogère, vous exposerez les raisons qui conduisent **Swatch** à cette nouvelle stratégie marketing aux **USA** et présenterez quelles sont ses chances de succès ;
- 2- Proposez une autre stratégie de segmentation pour **Swatch** autre que la présente qui est basée sur le prix et l'âge ;
- 3- Évaluez la stratégie de diversification de **Swatch**. Quelles sont les autres types de stratégie que la firme peut adopter?.

CAS N°3

La **F.P.A. (Fabrique de Peintures en Afrique)** a été fondée il y a **trente ans**. C'était à l'origine une **filiale** de la **Fabrique de Peintures de l'Ariège**, à **Pamiers de France**. Depuis quelques années, il y a eu une prise de participation majoritaire **congolaise (55%)**.

Nous nous sommes imposés sur le marché grâce à une production de **bonne qualité**. Nous faisons de la peinture pour bâtiment, intérieur et extérieur. Nous avons un concurrent, que nous avons absorbé. Maintenant, nous faisons **95%** du marché de la peinture pour bâtiment au **Congo**. Le reste est constitué **d'importations de peinture de basse qualité du Cameroun**.

Nous avons deux usines, l'une à **Brazza**, l'autre à **Pointe Noire**. Notre **C.A.** a été de **1.9 milliards de C.F.A. en 1988** (contre **1.6 milliards en 1987**) pour une production de **2 234 tonnes de peinture**. Malgré des fluctuations, notre **C.A.** est plutôt stationnaire ces dernières années, car le revenu du Congolais a baissé, il a peu d'argent pour la peinture de la maison.

Le marketing de la F.P.A.

Les Congolais -et les africains en général- attachent beaucoup d'importance à **l'apparence extérieure** : leur voiture, leurs vêtements, etc. Pour nous, cela joue aussi : lorsqu'un président étranger ou un personnage important vient à **Brazzaville**, il ne faut pas qu'il trouve la ville sale. Une campagne se déclenche pour **repeindre les façades**, et nos ventes progressent fortement. On réagit à court terme, en fonction des crises, des circonstances politiques, des événements. Il y a quelque temps, il y a eu le **centenaire de Brazzaville** à fêter, aussitôt nos ventes ont connu une pointe.

En marketing, il faut segmenter le marché, c'est un principe de base, et nous nous efforçons de le faire en fonction des revenus, des goûts, du type d'application... Nous avons une large gamme de produits, plus de **vingt types** de peintures pour **l'intérieur, pour l'extérieur**, en différentes couleurs. Il y a des tendances : les administrations veulent des murs **couleur crème** et des **portes tabac**. Les particuliers aiment **le bleu clair et le coquille d'œuf**.

Nous ne faisons pas beaucoup de **pub** car nous n'en avons pas les moyens, notre marge est réduite. Mais nous jouons la qualité du produit : nous sommes connus, depuis trente ans. **Le bouche à oreille** joue beaucoup ici. Et notre **pub** est plutôt faite pour **les distributeurs**.

Nous jouons aussi beaucoup le **service rendu**. Nous tenons des stocks pour nos distributeurs et nous sommes à leur services; nous sommes prêts à les réapprovisionner très vite pour les dépanner. Nous avons un **service de livraison**, avant, mais il y avait beaucoup de **fauche**, alors nous l'avons supprimé. Les clients viennent à l'usine. Nous avons par ailleurs un service conseil : nous donnons des conseils techniques pour la qualité des supports, la préparation, les applications...

Nos prix sont imposés par l'Etat, notre marge est seulement **de 12%**, et **de 40% pour les distributeurs**.

Actions stratégiques

Redéploiement de la distributions

Pendant longtemps, dans la société, on s'est occupé de la production surtout, on pensait que s'était le plus important. Nous avons un seul distributeur qui assurait la commercialisation. Nous avons pensé que c'était risqué de travailler avec un seul distributeur, nous avons donc décidé d'étendre notre réseau. Dans un premier temps, nous avons recruté **vingt** distributeurs. Nos critères de choix étaient : **la moralité, la solvabilité, l'emplacement et la distance par rapport à un autre distributeurs**, de façon qu'ils ne se gênent pas. Nous les avons assistés techniquement, financièrement pour les stocks, et commercialement pour les aider à placer nos produits.

Mais nous n'avions que des gros distributeurs placés dans les centres des villes, et nous leur avons accordé des délais de paiement trop longs : **30 à 90 jours**. Pour sortir de l'impasse, nous allons maintenant plus loin : nous cherchons des petits distributeurs dans les coins reculés, nous les faisons payer comptant et cela nous permet de mieux irriguer le territoire, cela nous donne une plus grande force commerciale.

Conquête de nouveaux marchés

Notre **C.A.** en peintures de maison baissait, en raison de la crise. Heureusement, un marché important s'est ouvert récemment, avec le développement de **la recherche pétrolière** : le marché des peintures **off-shore**, des peintures **anti-corrosion** pour **les structures métalliques des plates-formes**. Nous avons fait une étude de marché : ce segment nouveau représentait un **C.A global de 1.45 milliard de CFA**. Il fallait investir pour conquérir ce marché. Les pétroliers, aussi, sont attachés à certaines marques qu'ils connaissent. Alors, nous avons négocié l'achat de licences de fabrication avec des sociétés réputées : il faut offrir aux clients ce qu'ils veulent. Ainsi, nous avons pu prendre une part importante de ce marché. Nous exportons même dans **les pays limitrophes**.

L'Union Douanière des Etats de l'Afrique Centrale (**UDEAC**) devrait permettre l'ouverture des frontières, notamment avec les pays voisins, le **Gabon et le Cameroun**. En fait, la longueur des procédures de dédouanement (**jusqu'à un mois**) retarde la libéralisation des échanges : ces délais découragent les clients. **Au Cameroun**, cependant, deux usines de peintures **envoient de la peinture de basse qualité au Congo**. Beaucoup de clients qui ne sont pas connaisseurs se laissent tenter, car le prix est environ

20% mois cher. Nous avons donc décidé, compte tenu de la crise et de l'attrait pour ces produits **bas de gamme**, de **contre-attaquer** sur ce marché. Par exemple, nous vendons une peinture à l'huile de très bonne qualité, **la Mastereline**, à **820 Francs** le Kg. Nous allons proposer une peinture à l'huile aussi, mais de moins bonne qualité, **la Peintaline**. Notre objectif est d'arriver à un prix de **600 Francs** le Kg. De même, nous avons une **laque Marinelaque** à **1200 F** le Kg, nous lançons une laque premier prix, **la Peintalaque** à **850 F** le Kg. Nous aurons ainsi, à notre catalogue une quarantaine de produits différents. Ainsi, nous couvrirons mieux tous les besoins du marché.

Travail à faire :

- 1- Faire un résumé du cas (histoire de l'entreprise, ses objectifs stratégiques, système de valeur du dirigeant, et.).
- 2- Décrire avec détails et précision la stratégie de développement de la **F.P.A.**
- 3- Etablir le modèle stratégique de développement d'**I.ANSOFF.** pour la **F.P.A.** Evaluer cette matrice (**portée et limites**).

CAS N°4

L'entreprise **Jolys SA**, créée au début des années 50 est située dans le Sud-Ouest de la France, près de Marmande. **Jolys SA** est une entreprise du **BTP**, spécialisée dans le marquage des grandes infrastructures routières. Elle emploie 150 personnes. Elle a connu une forte croissance durant ces dernières années grâce à une stratégie commerciale particulièrement efficace.

Aujourd'hui, face à une certaine morosité de ses marchés et de façon à maintenir la stratégie de croissance interne, les dirigeants envisagent une diversification des activités de l'entreprise.

Monsieur **Jolys** envisage de se lancer dans la production d'une eau de source embouteillée. Il a été attiré par ce produit et y voit une possibilité de croissance de son activité dans des conditions de rentabilité satisfaisantes. Conscient du changement radical de métier qui découlerait de ce choix, mais soucieux d'avancer sur ce projet, il vous consulte en tant que conseil marketing pour analyser de façon plus fine cette nouvelle orientation.

L'eau minérale, concept associé à la forme, au sport, au bien-être et à l'équilibre séduit toujours d'avantage de consommateurs et les comportements de consommation, liés à nos rythmes de vie trépidants ont tendance à se systématiser.

Le marché est pourtant difficile. La variété des produits, les contraintes de conditionnement et la présence de forteresses détenues par les grandes marques en témoignent.

Pour ce qui est des produits, il convient de distinguer dans un premier temps les **eaux plates**, les **eaux gazeuses** et les **eaux aromatisées**.

A l'intérieur de la famille des eaux plates qui est la seule retenue pour l'instant par **M. Jolys**, on distingue les eaux minérales et les eaux de source. Les premières sont caractérisées par une composition particulière en sels minéraux qui leur confère des priorités thérapeutiques spécifiques. Les eaux minérales, quant à elles, se contentent d'avoir un goût naturel du fait qu'elles ne sont pas traitées pour être rendues potables. L'eau de source est d'origine souterraine profonde, en principe protégée sur le plan bactériologique contre toute pollution. Sa minéralisation ne doit pas dépasser 1 500 mg le litre.

Pour ce qui est de la structure du marché, on assiste à un tassement des grands noms du marché des eaux plates : **Evian Contrex** et **Vittel. Volvic** est en amélioration constante (10.6% de parts de marché en 1985, 14% en 1989). Cette progression est liée à la nouvelle communication de la marque, très simple et très centrée sur le produit.

Pour ce qui est des eaux gazeuses, **Perrier, Badoit, Vichy** et **St-Yorre** se partagent le marché. Le marché s'est animé du fait de l'aromatisation. le **citron** vient en tête devant la **menthe**, l'**orange** et le **pamplemousse**.

Pour ce qui est de la distribution, ce sont les grands qui mènent la danse. Contrairement aux idées reçues, l'eau figure parmi les articles les plus rentables pour le distributeur. Le rayon des eaux est généralement problématique au niveau de sa présentation. La segmentation et les familles de produits n'y apparaissent pas clairement.

Pour ce qui est des consommateurs, les plus gros d'entre eux, ont 50 ans et plus ou sont dans un foyer dans lequel un nourrisson est présent.

Les jeunes, d'abord attirés par les eaux gazeuses, s'intéressent de plus en plus aux eaux plates. Les consommateurs sont très attachés à leur marque quand il s'agit d'une eau minérale. Les motivations sont surtout liées aux prix pour les eaux de source ou marques de distributeurs.

LES ANNEXES

Tableau 1 : Chiffre d'affaires des eaux minérales (1.5 litres et petits formats) en food (en millions de francs) : 1990-91 (année mobile)

Eaux plates		Eaux gazeuses	
Marques	CA	Marques	CA
Evian	1 450	Perrier	770
Contrexeville	1 450	Badoit	675
Volvic	1 250	St-Yorre	480
Vittel	1 200	Vichy	170
Hépar	210	Vitteloise	70

Tableau 2 : Répartition eaux minérales/eaux de source : du 01/01/1991 au 01/07/1991

	Quantités (%)	Valeur (%)
Eaux minérales	82	90
Eaux de sources	18	10
Total	100	100

Tableau 3 : Slogans et budgets de communication des grandes marques (1988)

Marques	Slogan	Budget (MF)
Evian	L'équilibre est une force	55
Contrexeville	Le contrat minceur	72
Vittel	On a tous besoin de Vittel	57
Volvic	Un volcan s'éteint, un autre s'éveille	31
Perrier	C'est fou !	30
Badoit	L'eau des digestions légères	27
St-Yorre	Ça va fort, très fort	29

Tableau 4 : La distribution des eaux

Canal	Eaux plates	Eaux gazeuses	Ensemble
Hypermarchés	32%	31%	32%

Supermarchés	47%	44%	46%
Supérettes	8%	8%	8%
Libres-services et traditionnels	13%	17%	14%

Eaux de source : le prix des eaux plates en 1991

En moyenne, les eaux de source sont commercialisées **1.46 F** la bouteille, tandis que les eaux minérales sont vendues **2.85 F**.

Les prix vont respectivement de **1 à 2 F** dans les hypers jusqu'à **2.5 à 3.5 F** dans les magasins traditionnels.

Le conditionnement

Dans les eaux naturelles, le conditionnement de **1.5 L** domine au sein des eaux plates (62.37%) alors que pour les gazeuses, les références en **1.25 L** représentent plus de 38% et les **33 cl** près de 20%. Dans les eaux aromatisées, les **20 cl** couvrent 31% des références à égalité avec les bouteilles de **1 litre**.

Sur étagères, les eaux natures (plates et gazeuses) représentent 57.31% du linéaire développé total et les eaux aromatisées 42.69%. Sur palettes, priorité est donnée aux eaux nature avec 98.25% des volumes exposés (dont 21.58% accordés aux eaux de source). Les aromatisées essentiellement conditionnées en petit format, figurent sur les étagères, et ne représentent qu'une faible part des volumes exposés sur palettes (1.75%).

Tableau 5 : Quelques informations sur le secteur (Sociétés des eaux de source A, B, C, D) : Année 1989

Éléments	Sté A	Sté B	Sté C	Sté D
Effectif	14	16	14	39
Chiffre d'affaires (en KF)	5771	9040	7614	48877
Valeur ajoutée	2635	2054	3111	9684
Résultat net	-245	-2601	230	-3470
Crédit clients	45	94	NC	NC
Crédit fournisseurs (J de CA)	46	129	121	96
CA/salarié	412	565	544	1253
VA/salarié	188	128	222	248

Charges financières/CA	1.11%	--	--	5.11%
Résultat net/CA	-4%	-29%	3%	-7%
Résultat net/Kx propres	-25%	--	8%	--
Fonds de roulement	-1616	-3835	--	--
Besoin en fonds de roulement	-104 j	-55 j	--	--
Capacité d'autofinancement	93 KF	-2291	552	-0.47%

TRAVAIL A FAIRE :

Compte tenu des informations dont vous êtes en possession actuellement, il vous est demandé de **présenter un diagnostic aussi précis et objectif que possible en termes de risques et d'opportunités** du projet à **M. Jolys**.

CAS N°5

Au début des années 80, un fabricant suisse de skis s'interroge sur le devenir de son entreprise.

L'essor des sports d'hiver est incontestable depuis vingt ans. Les domaines skiables continuent d'augmenter.

Mais le marché des équipements de ski a atteint un seuil de saturation dû à une concurrence parfois "sauvage" et une mondialisation des marchés qui n'a profité qu'à quelques marques dont la nôtre ne fait pas partie.

Pourtant, la marque est connue, surtout en Suisse et en Autriche (elle a plusieurs fois été associée aux victoires des équipes nationales en Coupe du monde). L'expérience et le souci constant de la qualité en font un produit "haut de gamme" performant, mais cher...

L'actionnaire majoritaire de la firme demande un audit pour déterminer la cohérence du positionnement de la société par rapport à son marché et indiquer les voies d'évolution possible.

L'étude interne, qui conduit à l'analyse-diagnostic, révèle les points suivant :

- Le potentiel de l'entreprise est correct. Sa situation financière médiocre ne lui interdit cependant pas le financement d'un plan bien cadré.

- La contrainte majeure provient du marché en stagnation dont une évolution globale ne profiterait qu'aux leaders.
- L'environnement social, économique et institutionnel ne pèse pas sur l'entreprise.
- Les objectifs possibles, après discussion, sont au nombre de cinq :

Objectifs		Appréciations
1. Développer le haut de gamme grâce à un effort de communication.	-	Segment de marché trop faible et trop fluctuant.
2. Elargir la gamme vers le bas.	-	Incompatibilité avec l'image, réaction du personnel et des distributeurs, marché verrouillé par les leaders.
3. Rechercher de nouveaux marchés géographiques.	-	Cher et aléatoire. On a plutôt intérêt à développer les positions aux U.S.A.
4. Diversifier les produits vers d'autres sports de glisse.	+	Savoir-faire - métier - Mais existe-t-il des marchés attractifs?
5. Diversifier les produits à partir de matériaux composites.	+	Compatible avec le D.A.S. Modification de culture commerciale sauf si matériel de sport.

Le marché potentiel du ski est insuffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise. (ce constat que le dirigeant redoutait n'est pas bien accueilli par les cadres et le personnel : "... A quoi sert-il de faire des produits de qualité si personne n'en veut?").

L'appareil de production existant et les relations établies avec les fournisseurs limitent une éventuelle diversification. Elle n'est d'ailleurs pas obligatoirement souhaitable. La notoriété est satisfaisante chez les distributeurs d'article de sport, y compris ceux qui ne vendent pas de skis. Les mots - clés de l'image sont : Sérieux - Qualité - Performance.

Le marketing mix du fabricant n'est pas en cause (sauf peut-être sa communication externe); c'est son marché qui s'amenuise.

Etat du mix

Elément	Caractères	Etat
Produit	- Gamme étroite - Qualité - services	Bon
Prix	- Elevé	Bon

	- Accepté	
Distribution	- Spécialisée - Motivée	Bon
Promotion communication	- limitée à la publicité dans les médias spécialisés et aux catalogues distributeurs	Moyen

Points forts	Points faibles
1. Savoir - faire dans les techniques de glisse et l'utilisation de matériaux composites - Qualité des produits. 2. Réseau de distributeurs spécialisés, compétents et développés en Suisse, en Autriche, en Allemagne et aux Etats-Unis. 3. Outils de production modernes. 4. Personnel motivé.	1. Situation financière en déclin. 2. Stock excessif. 3. Absence dans les canaux de distribution intensive : <ul style="list-style-type: none"> • magasins discount; • grandes surfaces. 4. Politique de communication confidentielle.

L'étude de marché confirme (documentation riche sur le secteur) la stagnation du marché global et l'accroissement du déséquilibre entre les fabricants présents sur tous les circuits avec un portefeuille de produits intéressants tous les segments de clients (Rossignol - Dynamic) et les producteurs spécialisés plus marginalisés, y compris les américains (Olin, Head qui s'est désengagé progressivement du ski dans les années 70).

L'enquête menée auprès des différents types de distributeurs (magasins spécialisés, sport-centers, grandes surfaces, vente par correspondance) conduit à une segmentation et une typologie précises des consommateurs de ski :

- 1- Le marché de la location, qui profite aux fabricants de bas de gamme (renouvellement moyen = deux ans), s'est considérablement développé et intéresse toutes les catégories de clients, y compris les skieurs confirmés qui ne veulent pas investir et stocker du matériel pour ne l'utiliser qu'une ou deux semaines par an.
- 2- Les progrès techniques et les nouveaux matériaux ont "gommé" les différences importantes entre haut et bas de gamme. En outre, les skis se ressemblent tous désormais.

3- Le client-type haut de gamme, est un homme, 25-40 ans, matérialiste, pas toujours sportif, qui recherche dans l'acquisition d'un ski cher :

- l'originalité;
- le "look";
- la sécurité (à un degré moindre).

La fidélité à la marque est très limitée chez ce client. A l'inverse, les clients très fidèles conservent leurs skis plusieurs années...

L'entreprise est donc "condamnée" à se diversifier, sans renoncer à son patrimoine ni à sa culture.

Au terme de l'audit, la prescription est claire :

- Effectuer une étude de marché sur les sports de glisse (notamment aux U.S.A).
- Effectuer une seconde étude sur le marché des matériels de sport à base de matériaux composites.

A l'issue de ces études, il conviendra de choisir la voie stratégique la plus profitable et de définir la stratégie commerciale consolidée par un plan marketing global en s'efforçant de s'appuyer sur le réseau de distribution déjà constitué. Cela entraînera vraisemblablement une augmentation de la force de vente et un effort important de promotion-communication.

Cet audit (50% études documentaires et entretiens - 50% enquêtes par sondages - entretiens semi-directifs), a occupé une personne pendant environ deux mois et demi. Il a nécessité de nombreux déplacements à travers les pays alpins et les grandes capitales.

Le rapport très dense en raison des nombreuses données sur le marché a convaincu les dirigeants d'exploiter plus concrètement les positions établies aux U.S.A. et l'image helvétique.

TRAVAIL A FAIRE :

- 1- Proposer une nouvelle stratégie de communication plus efficace;
- 2- Proposer une nouvelle stratégie de segmentation basée sur d'autres types de critères;
- 3- Etablir un exemple de plan marketing pour cette entreprise de skis en mettant l'accent sur les points suivants : les objectifs, les principales stratégies marketing qu'il faut mettre en œuvre et les principaux moyens de contrôle;
- 4- Expliquer les principales conclusions des auditeurs. Quelles sont vos propres recommandations pour développer l'activité production de skis;

- 5- A votre avis, comment peut-on mettre en œuvre et pratiquer l'audit marketing dans les entreprises marocaines?
- 6- Quelle est l'utilité de la stratégie marketing pour les sociétés africaines en général, et marocaines, en particulier? Lors de votre réponse, il faut mettre le point sur les points suivants : état actuel de la pratique du marketing en Afrique, notamment le Maroc, l'utilité et l'apport du marketing pour les entreprises de ce continent, les contraintes et les obstacles à son développement, etc.

Annexe : méthodologie de traitement d'un cas pratique

I- L'ARCHITECTURE TRADITIONNELLE DES ETUDES DE CAS DE MARKETING

A- LE CORPS DU CAS

Il retrace l'énoncé des éléments essentiels concernant l'entreprise et son environnement. Plusieurs approches sont autorisées :

- Description synthétique d'une situation : éléments de diagnostic, objectifs de l'organisation, système de valeur des dirigeants, historique, éléments constitutifs de la culture de l'entreprise;
- Mise en situation d'un certain nombre d'acteurs : dialogues, comptes rendus de réunions, raisonnements et arguments contradictoires des décideurs, exposé et confrontation des choix possibles.

Généralement, le texte ou le corps du cas occupe de 2 à 10 pages et renvoie pour des informations plus précises à un certain nombre d'annexes qualitatives ou quantitatives.

B- LA PROBLEMATIQUE

Elle est présentée de façon plus ou moins explicite :

- plusieurs questions précises;
- une question d'ordre général;
- diverses interrogations, pas nécessairement structurées que se pose un des décideurs, mis en situation dans le cas;
- la problématique peut, mais c'est très rare, ne pas être définie. Elle est alors perceptible tout au long de la lecture du cas et c'est au lecteur de la définir de façon précise. Il y a là un élément de difficulté supplémentaire : le cas a-t-il été compris, les problèmes ont-ils été identifiés et hiérarchisés selon leur importance et leur chronologie?

C- LES ANNEXES

C'est le nombre et le poids des annexes qui vont déterminer la longueur du cas. A l'appui du corps du cas, elles représentent des faits ou des éléments externes ou internes à l'entreprise. Parfois indexées, elles peuvent être qualitatives, quantitatives ou tout simplement schématiques. Elles sont toujours utilisables dans le cadre du problème posé. Parfois répétitives, elles viennent aider le lecteur dans la précision et l'application de certains concepts relatifs à l'entreprise qu'il se doit d'étudier. Elles constituent en fait la base du diagnostic et de l'analyse de la situation.

Les cas peuvent être plus ou moins longs, sans qu'il y ait une corrélation automatique entre la longueur du cas et sa difficulté.

II- L'ORGANISATION DU TRAVAIL DU CAS EN MARKETING

Lorsqu'il s'agit d'étudier un cas en marketing, un certain nombre de questions se posent :

- Comment doit-on gérer le temps : lecture du cas, étape de réflexion et travail de rédaction?
- En quoi consiste une analyse-diagnostic?
- Jusqu'où doit-on aller dans la résolution des problèmes et le détail des propositions de solutions?
- Comment convient-il de structurer le travail?
- Comment doit-on rédiger introduction et conclusion?

A- LA LECTURE DU CAS

Nous estimons que trois lectures sont nécessaires, devant occuper environ un **tiers du temps** imparti pour l'épreuve.

Phase 1 : Une rapide prise de contact

Il s'agit de procéder à un premier repérage. L'étudiant analyse par une lecture rapide la structure du cas qui lui est proposé :

- Longueur du cas et parts respectives occupées par le corps du cas et les annexes ;
- Formulation des questions, mémorisation de ces questions, et réflexion sur les objectifs et les attentes du rédacteur du cas;
- Amorce d'un processus de réflexion et de recherche à partir des connaissances théoriques;
- Ce premier contact rapide (**4 à 5 minutes**) permet à l'étudiant de se positionner par rapport au sujet et au cadre proposé et facilite les approches suivantes.

Phase 2 : La lecture attentive du corps du cas avec prise de notes

La prise de notes est vivement recommandée par les chercheurs en marketing par rapport au simple soulignement des données importantes ou à l'annotation du cas. La prise de notes fixe mieux l'attention du lecteur et favorise la mémorisation des points-clés.

Cette prise de notes est double : un résumé rapide du cas d'une part, avec justification des faits qui semblent les plus importants, consignation d'autre part des éléments théoriques et interprétations ou remarques personnelles correspondantes.

Cette deuxième lecture doit comprendre une première étude rapide des annexes auxquelles renvoie généralement le corps du cas. Dans cette phase, le lecteur devra considérer l'importance relative de chaque annexe, son rôle et sa légitimité au regard du problème posé.

A l'issue de cette seconde lecture, le cadre du cas est connu, la problématique précisée et comprise, les directions de recherche préalables au travail sur les solutions tracées. Une débauche de plan peut être construite.

Phase 3 : La lecture détaillée des annexes

Destinées à mieux expliciter les données, les annexes sont en effet, dans la plupart des cas, consacrées à l'étude des marchés (diagnostic externe) et au positionnement de l'entreprise et de ses produits sur ces mêmes marchés (diagnostic interne). Cette lecture a un triple objectif : compréhension, analyse critique, transformation de données brutes en données utiles. Diriger n'est-ce pas notamment savoir transformer des informations en actions?

Si les étudiants sont le plus souvent déroutés par la longueur et la complexité des annexes qui leur sont proposées, il arrive parfois que certaines informations qu'ils considèrent comme étant indispensables ne soient pas disponibles.

A l'issue de cette phase de lecture, un certain nombre d'objectifs sont déjà atteints :

- Les environnements internes et externes de l'entreprise sont localisés et correctement délimités. Ils peuvent être maintenant appréciés respectivement en termes de forces et de faiblesses, d'opportunités et de contraintes;
- Les objectifs, la culture de l'organisation et le système de valeur de ses dirigeants sont identifiés;
- La problématique et les objectifs du cas ont été précisés et restitués sur le double terrain de la connaissance théorique et de l'action proprement dite;
- Un plan succinct, base de la résolution ultérieure a pu être établi.

Enfin, nous signalons qu'un sujet bien lu est déjà compris à moitié et qu'un bon lecteur de cas doit avoir une attitude critique et une analyse précise des faits.

B- L'EXPLOITATION DES DONNEES DU CAS : LE DIAGNOSTIC

Le diagnostic consiste en une présentation synthétique et opérationnelle des données du cas que l'étudiant aura enrichies d'un apport personnel (effort de regroupement des informations disponibles, transformations de ces informations en outils d'aides à la décision sous forme de tableaux, de grilles ou de matrices, établissement d'un pronostic de la situation, etc.).

Le premier volet de ce diagnostic consiste en une étude de l'environnement externe. Vient ensuite un diagnostic interne de l'entreprise. On insistera tout particulièrement à ce niveau sur les forces, les faiblesses et les potentiels de la firme sur le plan commercial.

1- L'ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE (DIAGNOSTIC EXTERNE)

L'objectif premier de l'étude de l'environnement externe est de mettre en évidence un certain nombre de menaces et d'opportunités.

- Une menace peut résulter d'une évolution défavorable de l'environnement qui, sans réaction de la firme, pourrait causer à plus ou moins long terme une dégradation de sa rentabilité globale. L'importance d'une menace se mesure par sa probabilité de réalisation, l'intensité du préjudice qui risque d'être causé, l'importance de l'exposition de la firme par rapport à ses concurrents, et sa proximité dans le temps;
- Une opportunité est une évolution présumée de l'environnement susceptible d'entraîner un développement nouveau pour la firme.

Acteurs	variables
<ul style="list-style-type: none">• l'entreprise et ses produits• les fournisseurs• les clients• les intermédiaires (amont ou aval)• les concurrents (actuels, potentiels)• les autres publics (administrations, banques, médias, etc.)	<ul style="list-style-type: none">• démographie• économie• écologie• technologie• politico-légale• socio-culturelle

Pour plus de détails sur le diagnostic externe, voir les annexes du cours.

2- LE DIAGNOSTIC INTERNE

a- Les objectifs du diagnostic interne

- C'est une partie important de la phase analytique ;
- Il permet de faire le point sur la situation de la firme et en particulier sur le plan commercial. Il s'agit ici d'étudier non seulement la situation actuelle, mais aussi l'aptitude qu'a la firme à s'engager vers de nouvelles directions,

- Il s'agit aussi de porter un jugement sur la situation de la firme.

b- Ce qu'il convient de faire

Se poser un certain nombre de questions élémentaires qui permettront de reconstituer un premier tableau d'analyse :

- L'entreprise se porte-t-elle bien ou mal ;
- Sa situation financière actuelle est-elle forte ou faible ?
- Se porte-t-elle mieux ou mal que ses concurrents
- Sur quels éléments s'exerce principalement la concurrence ?
- Quels sont les pôles de compétence nécessaires pour réussir ?
- Le programme marketing est-il bien suivi ?
- Toutes les synergies internes et externes sont-elles correctement perçues et exploitées ?
- Pourquoi certaines entreprises du secteur réussissent-elles mieux ?

Pour plus de détails sur le diagnostic interne, voir les documents du cours.

C- L'APPROCHE DES SOLUTIONS (plan de suggestions et de recommandations)

- Il ne saurait exister en gestion de solution unique à un problème.
- La solution doit être clairement exposée et suffisamment explicite. Le candidat s'efforcera de la mettre en valeur en jouant conjointement sur la qualité d'argumentation.
- Une solution doit être suffisamment détaillée pour être convaincante.

Bref, il s'agit à ce niveau de proposer un plan de recommandations et de suggestions pour aider l'entreprise à résoudre ses problèmes qui ressortent du diagnostic externe et interne.

Exemple :
**« Analyse du processus de fixation des objectifs pour
BARID AL MAGHRIB »**

I- Présentation générale de BARID AL MAGHRIB (BAM)

Barid Al-Maghrib est un établissement public créé le 26 février 1998, suite à la réforme du secteur des postes et Télécommunications. Il est doté d'une personnalité morale et d'une autonomie financière

Afin de faire face à la concurrence accrue, BAM est entré dans une nouvelle ère de restructuration développant de nouvelles stratégies ayant comme principes :

① Préserver et développer la synergie entre les métiers : Pour être viable économiquement, le réseau des bureaux de postes doit être partagé entre les trois métiers de La Poste : principe de solidarité.

② Retrouver des standards de qualité : Aucune stratégie innovante n'est envisageable sans le préalable de la qualité : prestations, accueil, information.

③ Capitaliser et diversifier la gamme des produits : La stratégie de La Poste doit prendre appui sur l'orientation client à travers les métiers qu'elle maîtrise et qui sont sa raison d'être.

④ Intégrer les NTIC dans le cadre des métiers : La stratégie de La Poste doit prendre en compte les nouvelles technologies dans le cadre d'une évolution de ses métiers.

⑤ Conjuguer service public et marché concurrentiel : La stratégie de La Poste doit parvenir à conjuguer la dualité des deux natures d'activité sur lesquelles elle est positionnée.

Pour réussir ces stratégies, BAM exécute ses missions en fixant des objectifs et des stratégies à moyen terme, et souligne des perspectives pour le long terme. Comment est-il alors organisé et quelles sont ses différentes prestations ?

1-Missions Et Organisation De Barid Al Maghrib

Barid Al-Maghrib est géré par un directeur nommé conformément à la législation en vigueur qui détient tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'établissement.

Le directeur exécute les décisions du conseil d'administration et exécute également les missions pour lesquelles il reçoit la délégation du conseil d'administration. Il peut déléguer, sous sa responsabilité, une partie de ses pouvoirs et attributions au personnel placé sous son autorité.

1-1 Missions :

En tant qu'établissement public BARID AL MAGHRIB exerce pour le compte de l'Etat :

⌘ -Les activités relevant du monopole de l'Etat en matière du service du courrier sous toutes ses formes, dans les relations intérieurs et internationales

⌘ -L'émission des timbres postes ainsi que toutes autres marques d'affranchissement.

⌘ -La collecte de l'épargne à travers la caisse d'épargne nationale.

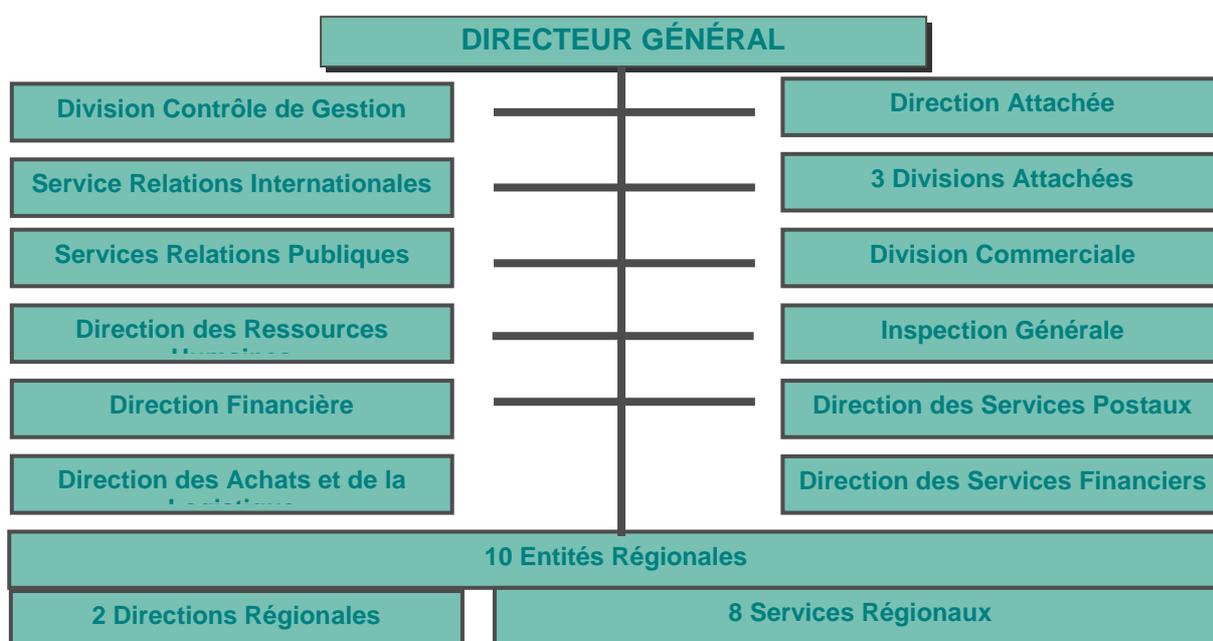
A cet effet, Barid Al-Maghrib est habilité à ouvrir des comptes de dépôt à vue ou à terme pour toute personne physique ou morale, au nom de laquelle ou par laquelle des fonds sont versés à la caisse à titre d'épargne .

Cet établissement assure le service des mandats postes des régimes internes, il est chargé également de la gestion du service des comptes courants de chèques postaux conformément à la législation en vigueur .

Barid Al-Maghrib est soumis au contrôle financier de l'Etat dont il doit soumettre ses états financiers annuels à un audit externe qui a pour mission de formuler une opinion sur la qualité du contrôle interne de l'établissement, il s'assure également que les états financiers donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de l'établissement.

2- 1 Organisation

BAM est composé dans son organisation de deux Directions Métiers, six Directions Fonctionnelles, une inspection Générale et deux Divisions attachées à la Direction Générale présentés comme suit.



2- Objectifs Et Strategies²²

Les objectifs de BAM et ses principaux axes stratégiques se présentent comme suit :

2-1 Objectifs :

- ❖ Assurer, sur l'ensemble du territoire national et à toutes les couches de la population, un service postal de qualité dans les meilleures conditions économiques.
- ❖ Accompagner le développement économique et social par l'offre de prestations qui permettraient aux opérateurs nationaux de relever les défis de la mondialisation de l'économie et de la libéralisation des échanges.
- ❖ Assurer son équilibre financier.

²² Portail de BAM

- ❖ Adapter le cadre réglementaire et institutionnel en vue de mettre sa gestion en adéquation avec un environnement ouvert à la concurrence.

Participer efficacement aux politiques d'aménagement du territoire et du développement régional.

2-2 Axes stratégiques :

- ❖ La modernisation de la gestion et du réseau.
- ❖ La reconversion et la dynamisation des ressources humaines.
- ❖ La poursuite de l'intégration des nouvelles technologies.
- ❖ La diversification de la gamme de prestations financières.
- ❖ Le développement des partenariats.

3- Prestations DE BAM

3-1 Les prestations postales :

Pour répondre aux besoins évolutifs de ses clients, la poste a toujours fait de la qualité du service un but primordial de sa politique de développement. Ceci se traduit par ses actions constantes en faveur de l'amélioration et de la modernisation des prestations qu'elle offre à sa clientèle.

PRESTATION	NATURE
<p><u>ENVOIS DE LA POSTE :</u></p>	<p>œ <u>Lettres</u> : Il s'agit d'envois de correspondance présentés à découvert ou sous enveloppe.</p> <p>œ <u>Cartes postales</u> : Sont considérées comme cartes postales : les cartes comportant une illustration ou non .</p> <p>œ <u>Paquets-poste</u> : Catégorie destinée à l'envoi de marchandises ou d'objets essentiellement à l'intérieur du Maroc .</p> <p>œ <u>Imprimés ordinaires</u> : Impressions ou reproductions obtenues sur papier.</p> <p>œ <u>Journaux et écrits périodiques</u> : Publications éditées au Maroc et publiées régulièrement.</p> <p>œ <u>Colis postaux</u> : Catégorie d'envois dont le poids varie de 1 à 20 kg .</p> <p>œ <u>Petits paquets</u> : Envois de marchandises ou d'objets à destination de l'étranger.</p>
<p><u>SERVICE ET PRODUITS POSTAUX :</u></p>	<p>œ <u>Poste rapide</u> : Service offrant un mode d'acheminement distribution rapide et individualisé soit au Maroc, soit à l'étranger.</p> <p>œ <u>Recommandation</u> : Il s'agit de récépissé délivré au déposant, de remise des envois contre signature, garantie contre les risques de perte .</p> <p>œ <u>Envois avec valeur déclarée</u> : Il s'agit des récépissés délivrés au déposant ; de remise des envois contre signature ;</p> <p>œ <u>Avis de réception</u> : Service qui permet à l'expéditeur d'un envoi recommandé ou avec valeur déclaré d'être avisé de la date de remise .</p> <p>œ <u>La boîte postale</u> : Elle permet de retirer le</p>

	<p>courrier aux horaires qui convient pendant l'ouverture des bureaux de poste. Il suffit de souscrire un abonnement.</p> <p>œ <u>Poste restante</u> : Service offrant aux clients la possibilité de recevoir leur courrier au bureau de poste de leur choix sans indication d'adresse</p>
<p><u>MODES D'AFFRANCHISSEMENT :</u></p>	<p>Un courrier codé est mieux acheminé</p> <p>œ <u>Timbre -poste</u> : Série ordinaire ou courante de timbres-poste servant à l'affranchissement des envois de la poste aux lettres.</p> <p>œ <u>Machines à affranchir</u> : Appareils qui servent à imprimer sur les envois de la poste aux lettres des marques (empreintes) d'affranchissement d'un type unique agréée par l'Office Nationale des Postes et Télécommunications.</p> <p>œ <u>Affranchissement en numéraire</u> : C'est un mode d'affranchissement qui permet de remplacer les timbres-poste sur les imprimés, les périodiques et les paquets-poste par une empreinte spéciale.</p> <p>œ <u>Dispense de timbrage</u> : Mode d'affranchissement réservé aux journaux et écrits périodiques.</p> <p>œ <u>Vignettes</u> : Pour les administrations et les services publics un mode d'affranchissement spécial est prévu : la vignette postale.</p> <p>œ <u>Coupons-réponse</u> : Le coupon-réponse est un titre qui vous permet de payer la réponse de votre correspondant- .</p>

3-2 Les prestations financières :

Chaque bureau de poste permet d'effectuer des dépôts et des transferts de fonds grâce au service des MANDATS (mandat-lettre, mandat-carte, mandat télégraphique) et au service des CHEQUES POSTAUX.

Au transfert et dépôts de fonds viennent s'ajouter les services de collecte de l'épargne. Par l'intermédiaire des bureaux de poste.

PRESTATION	NATURE
<p style="text-align: center;"><u>SERVICES FOURNI PAR CHEQUES POSTAUX :</u></p>	<p style="text-align: center;"> ∞ L'encaissement des effets de commerce. ∞ L'échange de bandes magnétiques avec les gros usagers dotés d'un service similaire. ∞ La possibilité de transférer, la totalité de l'avoir de compte ou une partie sur un livret de Caisse d'Epargne Nationale. Sans aucun déplacement, le centre transforme un chèque en mandat payable à un tiers dans n'importe quel Bureau de poste. </p>
<p style="text-align: center;"><u>LES MANDATS :</u></p>	<p style="text-align: center;"> ∞ Le mandat est un moyen de transfert des fonds très appréciés du public. Il complète avantageusement celui des chèques postaux . Pour le transfert de fonds, il y a un choix entre plusieurs formules de mandats : ∞ Mandat -lettre : L'expéditeur remplit un imprimé mis à sa disposition par l'Administration dans les Bureaux de poste. Le titre est transmis au destinataire par les soins de l'expéditeur. Les mandats lettres sont payables dans tous les </p>

bureaux de poste. Toutefois au dessus de 5000 DH , ils ne sont payables immédiatement qu'au bureau de poste indiqué sur le titre, et après réception de l'avis d'émission .

☞ **Mandat-carte : Les mandats-cartes remplis par l'expéditeur sont transmis à destination par l'administration pour payés à domicile si leur montant n'excède pas le maximum prévu (c'est à dire 500 DH actuellement) .**

☞ **Mandat télégraphique : C'est un transfert de fonds au moyen d'un télégraphe de service.**

Dans le cadre de la nouvelle vision stratégique de BAM, de nouvelles prestations ont été créées :

œ **Le Mandat Électronique** : mis au point par les ingénieurs de BAM, il permet le transfert instantané d'argent à l'intérieur du Maroc et connaît une croissance à trois chiffres

œ **Le service Eurogiro** : transfert rapide d'argent en relation avec la plupart des pays européens

œ **Le service Western Union** : transfert instantané d'argent en relation avec plus de 180 pays qui enregistre une forte croissance à trois chiffres

œ **Le service IFS/IMO** : transfert rapide d'argent à travers le réseau de l'UPU. Ce service est assuré actuellement avec la France

œ **Le service de messagerie nationale AMANA** : lancée le 02 septembre 2002, la nouvelle gamme AMANA composée de 3 produits : Express ; Iltizam ; Intiaz. Qui permet d'assurer le transport d'objets en toute sécurité et rapidité à travers le Maroc, en J, J+1 (Express) ; J+2 (Iltizam) et J+3/J+4 (Intiaz)

4-Perspectives DE BAM :

Adoptant une nouvelle pratique de management accès sur la gestion par projet, BAM a entamé une série de projets stratégiques visant l'amélioration de ses offres afin de pouvoir surmonter les défis qui s'imposent par son environnement interne et externe.

4-1 Grands projets de BAM ²³:

œ **Nouveau système des CCP** : ce système permet l'augmentation de la capacité numérique du traitement, la simplification des procédures, l'amélioration de la qualité des prestations CCP, l'offre de nouvelles prestations, la déconcentration des traitements, ...

œ **Nouveau système de la CEN** : Permet l'informatisation des tâches manuelles, la déconcentration des traitements et procédures, l'automatisation et la sécurisation des échanges d'informations, il permettra également le jumelage des comptes CEN et CCP

²³ Portail de BAM

œ **Courrier Hybride** : Permet au client de transférer ses documents à l'opérateur postal sur un support magnétique ou par fil électronique et de les transmettre électroniquement au centre d'imprimerie le plus proche du destinataire pour travaux de « finissage » (impression, mise sous plis,...) pour être en fin distribué physiquement

œ **Plate forme e-logistique** : entreposage, gestion des stocks, préparation des envois, gestion intelligente des retours, en liaison avec la logistique physique de Barid Al-Maghrib et avec les systèmes d'information des clients.

œ **Plate forme de paiements sécurisés** : Mise en place d'une plateforme de monétique pour les paiements sécurisés sur Internet.

œ **E- tarification** : Consiste à avoir un module de tarification on-line sous forme de kit à intégrer aux galeries marchandes. Il permet de calculer, on-line, les tarifs et de donner les délais de livraison.

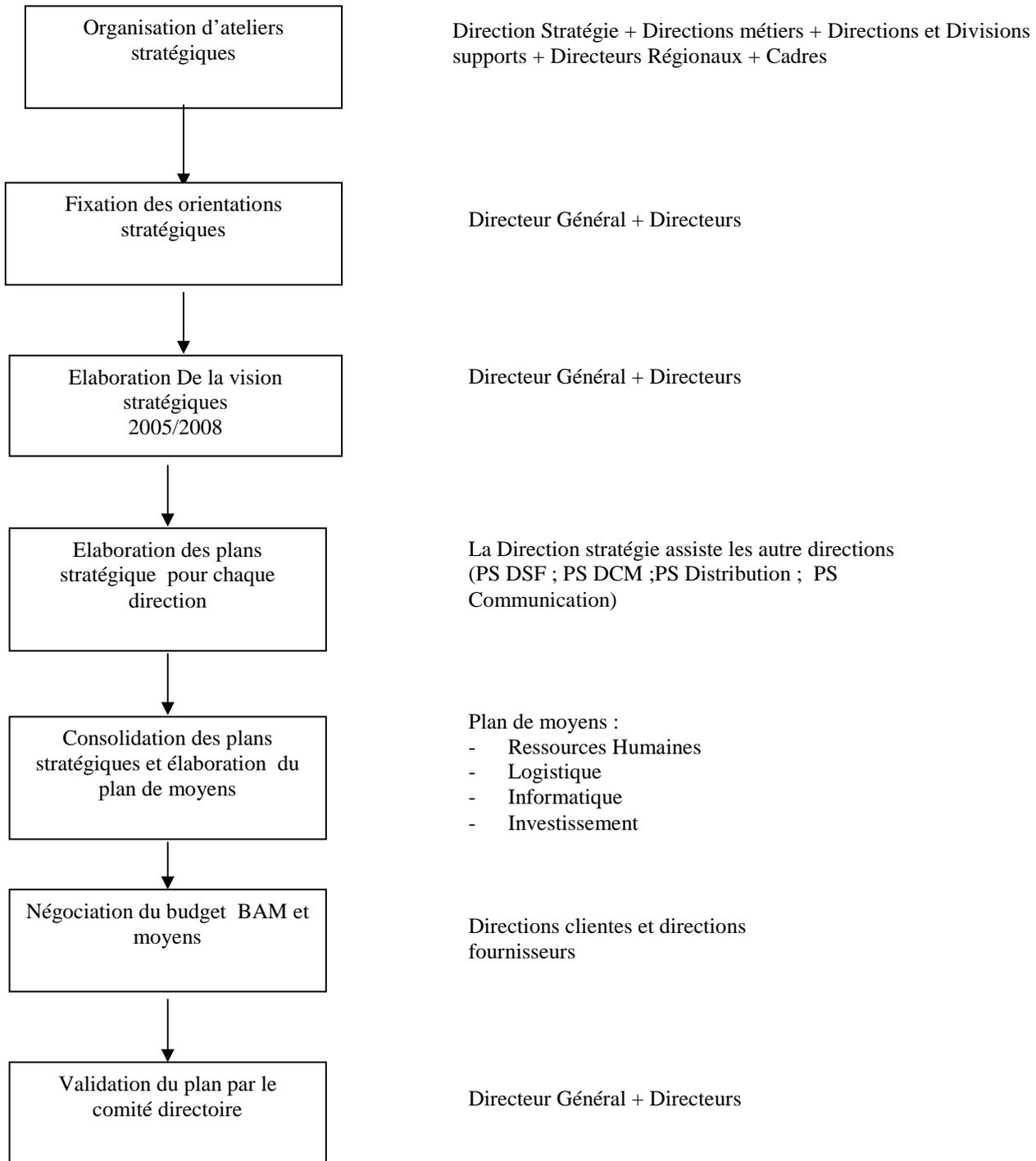
œ **La boutique des timbres de BAM** : Il s'agit de la vente de tous les produits de la philatélie via Internet avec paiements on-line et off-line.

œ **Autres Projets : infocentre analytique**, Cet infocentre permettra en outre à BAM de disposer d'un système de comptabilité analytique basé à la fois sur le calcul des marges contributives par centre de profit et le prix de revient des prestations

II- Description du processus de planification de BARID AL MAGHRIB

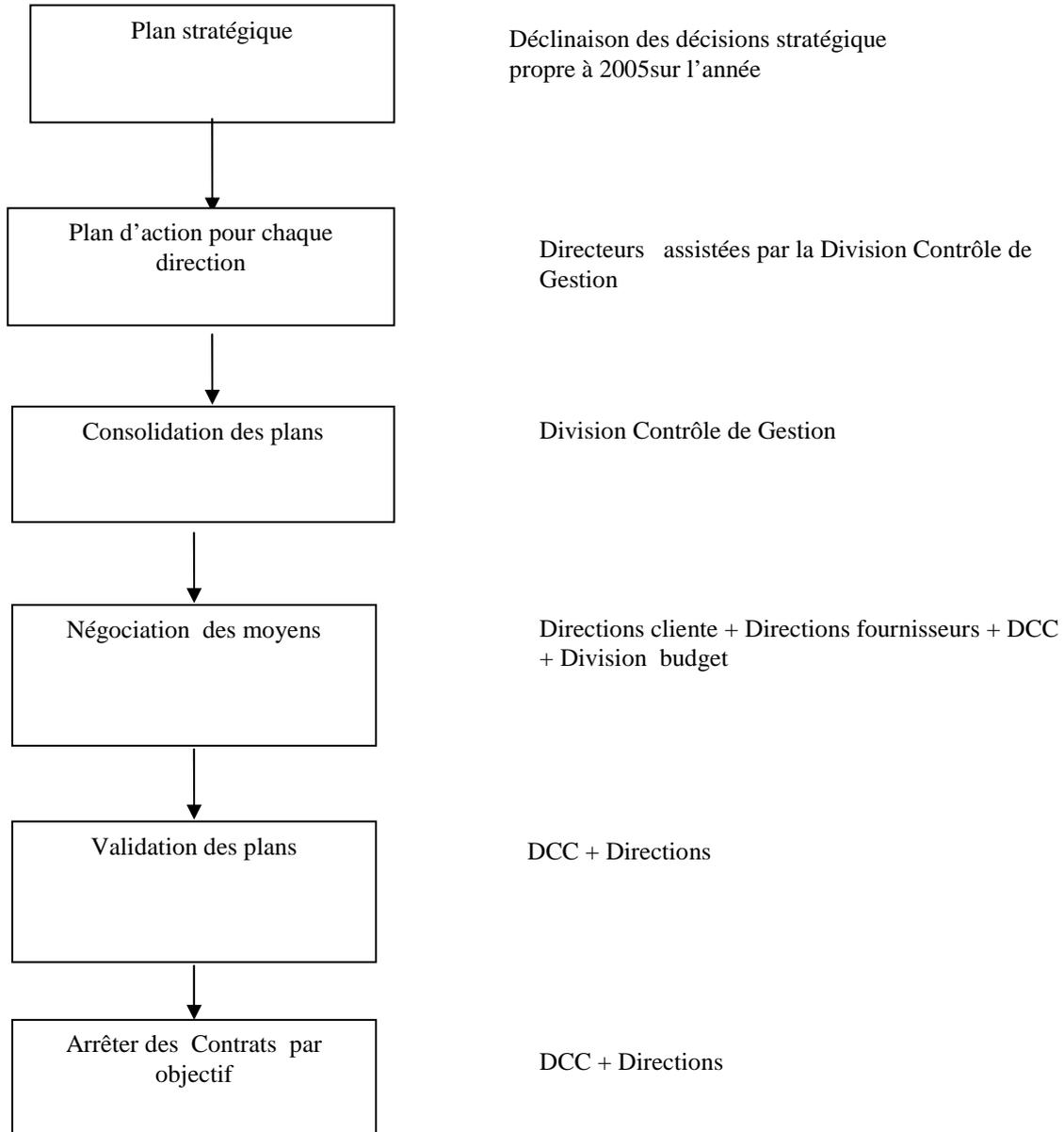
Le processus de planification tel qu'il est décrit par le chef de service « Contrats par Objectif » au niveau de la Division Contrôle de Gestion peut être subdivisé en trois sous processus :

■ **Première phase : processus de réflexion stratégique**



Source : conçu par nous mêmes

■ **Deuxième phase : processus de planification opérationnelle**



Source : conçu par nous mêmes

■ **suite de la planification opérationnelle: les contrats de Gestion des Directions**

Elaboration des plans d'actions
Commerciale, objectifs de ventes, de
production, et de qualité de service

Direction métiers :
DSF,DCM

Déclinaison des objectifs sur les
Directions Régionales de BAM.

Négociation DCM, DSF, Direction
Réseau et DR BAM

Actions de soutien des Directions
supports pour la réalisation des
objectifs

RH
Logistique
Informatique

Arrêté des objectifs par région

Contrats de Gestion régionaux

Déclinaison des objectifs sur les
agences BAM

Contrat de Gestion par Agence

Source : élaboré par moi
même

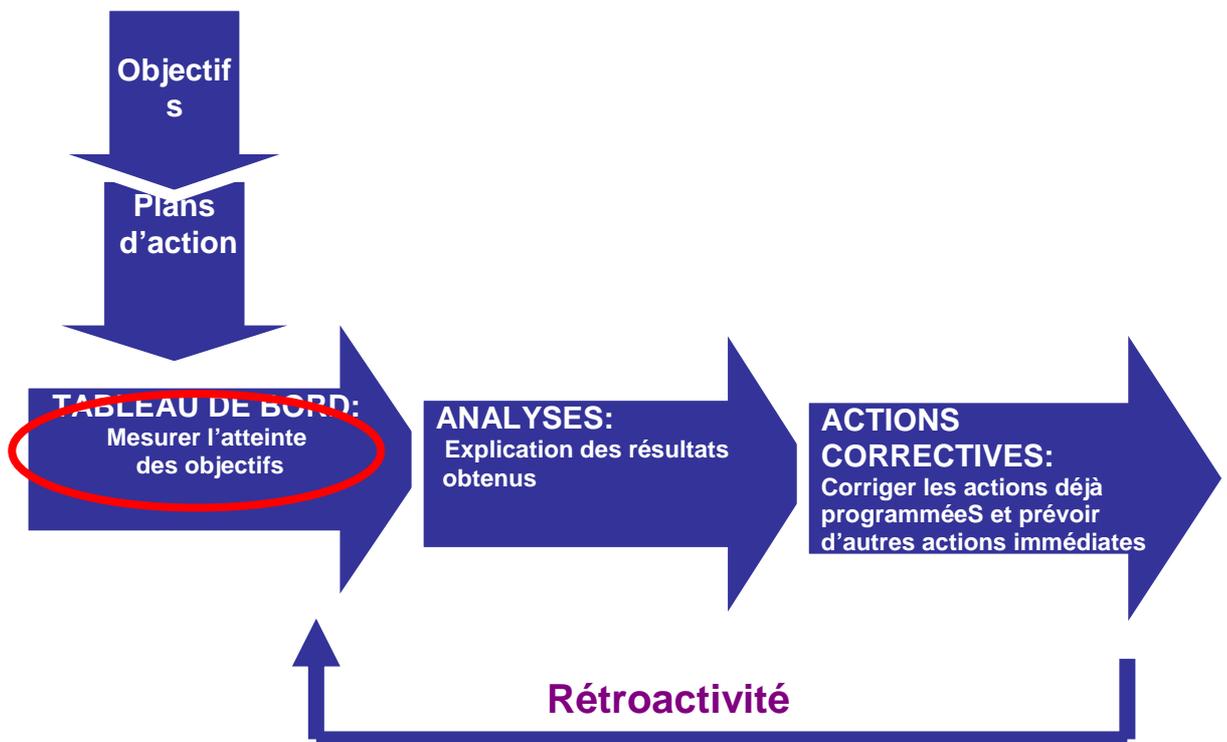
Troisième phase : le suivi et reporting

BAM procède à un suivi trimestriel des indicateurs stratégiques et un suivi mensuel des plans d'action à travers le tableau de bord et les cycles d'analyse animés par la division contrôle de gestion

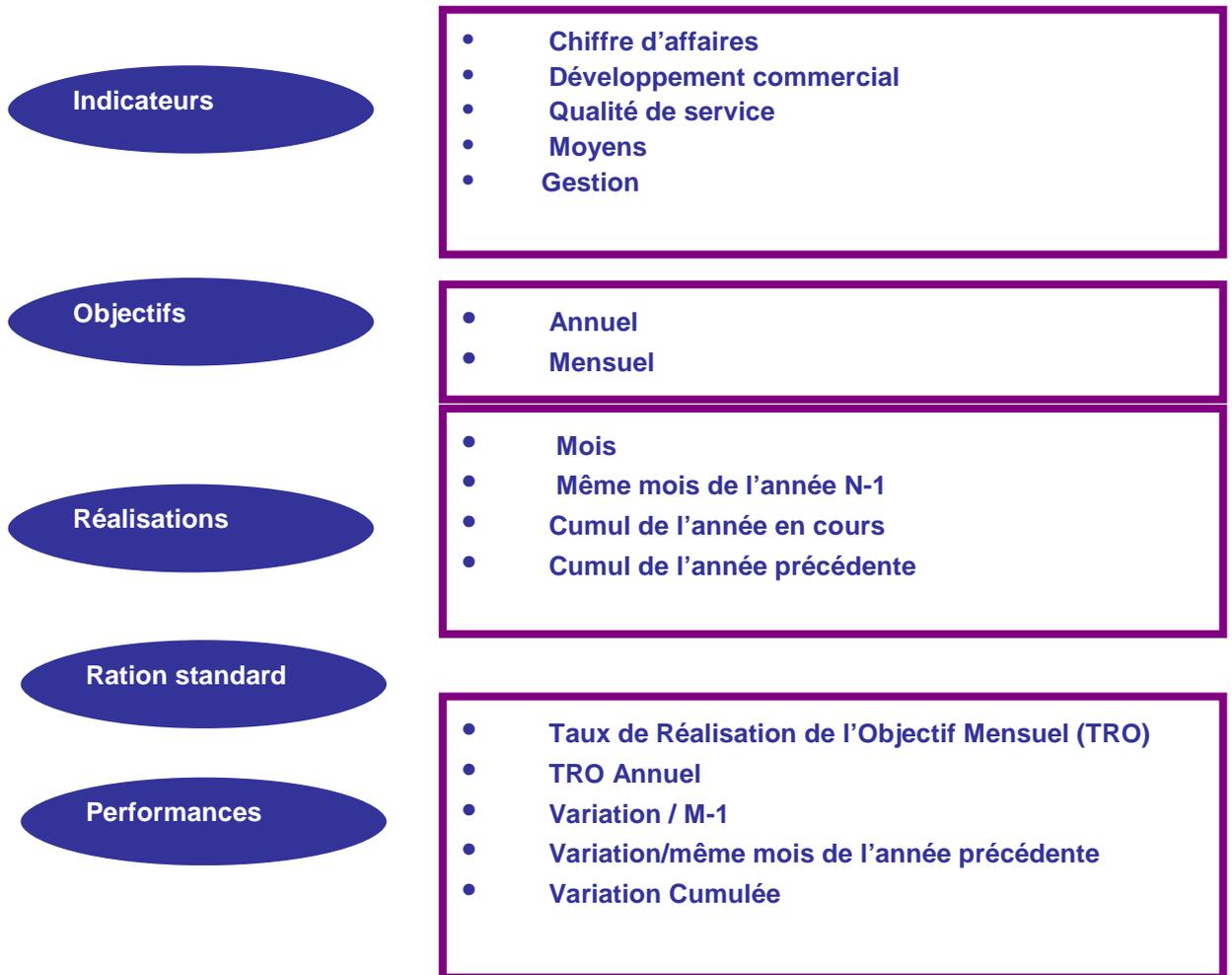
➤ **Le tableau de Bord :**

Pour BAM le TB est un outil de pilotage constitué de :

- Définition de normes/standard/situations types/résultats attendus (objectifs)
- Comparaison entre les résultats obtenus et le standard ;
- Décision d'actions correctives (adéquation résultats obtenus/résultats attendus).



Les composantes du tableau de bord au niveau de BAM :



➤ **Les Cercles d'analyse**

1. Définition

Le Cercle d'analyse est une **séance** organisée et animée par le contrôle de gestion.

2. Objectifs

- Connaître et suivre les réalisations de BAM
- Analyser les résultats et soulever les insuffisances ;
- Entreprendre des actions d'améliorations.
- Faire remonter la synthèse des cercles d'analyse des DRBAM aux directions métiers ;
- Communiquer en retour le plan d'actions mensuel arrêté par les métiers aux DRBAM en vue d'harmoniser les actions de progrès de BAM.

3. Enjeux :

- Créer une dynamique de communication entre les directions de métiers et la division contrôle de gestion particulièrement en matière d'analyse des tendances fortes et de suivi de leur plan d'actions ;
- Favoriser le dialogue, la concertation et la contribution de tous les acteurs à l'amélioration des performances de BAM.

III- Analyse du processus :

Le processus de planification adopté par BAM, remplit parfaitement les conditions de planification telle qu'elle est définie par les théoriciens avec une certaine spécificité liée à sa structure.

Mais le problème qui se pose pour les décideurs au niveau de BAM est l'absence d'outils et méthodes pour fixer les objectifs. Car les objectifs fixés ne sont que des extrapolations du passé, en plus les contrôleurs ne possèdent pas des outils pour détecter les origines des écarts.

IV- Recommandations :

Pour remédier au problème d'absence de méthodes et d'outils, BAM peut recourir aux méthodes déjà développées au niveau du deuxième chapitre. De plus, afin de pouvoir réaliser ses objectifs, BAM doit motiver davantage ses ressources humaines surtout les opérationnels qui peuvent constituer pour elle un avantage compétitif.