

Introduction à la gestion

Définir une stratégie et un positionnement marketing

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Introduction	2
Pourquoi définir une stratégie et un positionnement marketing ?	2
Les stratégies marketing de ciblage	4
Les attentes des consommateurs	4
L'environnement externe	4
La concurrence	4
Quelles sont les 3 stratégies marketing de ciblage ?	6
Les stratégies indifférenciées	6
Les stratégies différenciées	7
La stratégie concentrée	8
Le positionnement marketing	10
Les critères du positionnement marketing	10
Les caractéristiques du positionnement marketing	10
Le positionnement marketing doit être clair et simple	10
Le positionnement marketing doit être pertinent.....	10
Le positionnement marketing doit être crédible	11
Les axes de différenciation du positionnement marketing	11
Conclusion	12
Références	13

Introduction

Dans ce cours, nous allons aborder des points précis concernant la définition d'une stratégie et d'un positionnement marketing. L'objectif plus spécifique de ce cours est tout d'abord de mieux comprendre les grandes stratégies marketing mais aussi de comprendre comment définir une stratégie marketing.

Pour cela, nous verrons tout d'abord pourquoi définir une stratégie et un positionnement marketing ? Nous verrons ensuite les stratégies marketing de ciblage. Ces éléments nous permettront ensuite de présenter les trois principales stratégies, à savoir les stratégies différenciées, les stratégies indifférenciées et les stratégies concentrées.

Tout d'abord, cherchons à comprendre pourquoi il est important pour une entreprise, de définir une stratégie et un positionnement marketing ?

Pourquoi définir une stratégie et un positionnement marketing ?

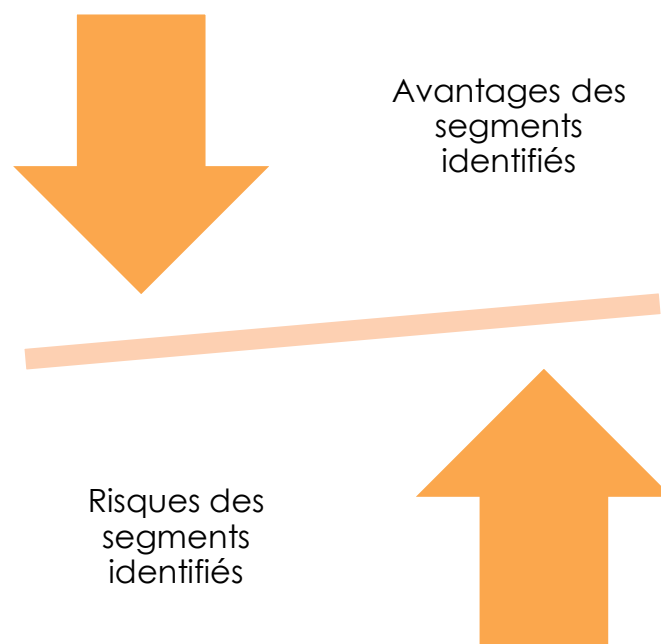


Figure 1. Evaluer les risques et les avantages des segments de marché

Dans la réalité des entreprises, on comprend aisément qu'elles ne peuvent pas se positionner sur un ou plusieurs marchés sans avoir au préalable déterminé celui ou ceux qui seraient les plus pertinents par rapport à l'offre de produit ou de service.

Par conséquent, une fois que l'entreprise a identifié les segments de marchés possibles, et qu'elle a donc réalisé un travail de segmentation marketing, elle devra choisir, en fonction de son offre, le ou les segments de marché qu'elle souhaite satisfaire en priorité.

Elle devra donc évaluer au préalable les **avantages** et les **risques** offerts par chaque segment.

Ces avantages et ces risques peuvent être de nature différente et se contrebalancer : cela peut être la taille des segments (privilégier un segment dont la taille est plus importante ?). Cela peut être également la « localisation » géographique des segments (privilégier des segments de clients plus ou moins proches en fonction de mon offre mais aussi en fonction de mes possibilités de logistique ?). Cela peut être encore l'âge des segments de clientèle visés. Les critères dépendent avant tout de l'offre de l'entreprise

Ainsi, si une partie des risques et des avantages sont partagés par les entreprises concurrentes qui proposent une offre de produit ou de service similaire, dans la réalité, les avantages et les risques de chaque segment sont aussi propres à chaque entreprise, car chaque entreprise est unique du point de vue de ses ressources et de ses possibilités.

Le positionnement marketing sera alors le ou les choix stratégiques de l'entreprise en vue de donner à son offre commerciale une position **adaptée, attractive** et **différente** de la concurrence. La stratégie de positionnement marketing correspond donc à une **proposition de valeur** faite aux clients potentiels.

Les stratégies marketing de ciblage

Une fois les avantages et les risques liés à chaque segment de marché potentiel identifiés, il s'agit ensuite de chercher à définir les stratégies marketing possibles. On parle de « ciblage client » qui consiste donc à choisir le ou les segments de marché auxquels l'entreprise décide de s'adresser pour vendre ses produits.

La stratégie marketing de ciblage conduit à identifier un **positionnement marketing propice à la mise en valeur des produits** de l'entreprise.

Les stratégies de ciblage reposent notamment sur la prise en compte et l'évaluation de trois dimensions.

Les attentes des consommateurs

Il s'agit ici de prendre en compte les évolutions des goûts ou des caractéristiques des consommateurs. Cela peut être par exemple l'appétence pour des produits plus respectueux de l'environnement et de la nature.

L'environnement externe

Il s'agit ici de prendre en compte les évolutions technologiques, les évolutions légales, les évolutions culturelles en général et liées également à mes produits ou à mes services. Par exemple, les acteurs majeurs du secteur de la téléphonie mobile, prennent en compte les différentes évolutions technologiques liées à la 3G, à la 4G, à la 5G pour proposer des smartphones qui vont l'intégrer, mais aussi des services ou applications qui vont pouvoir s'appuyer sur cette évolution technologique.

La concurrence

L'entreprise ici va également s'appuyer sur ce que font les concurrents ; elle va surveiller l'arrivée de nouveaux produits ou de nouveaux services « offerts » par les concurrents pour se positionner pour s'en différencier.

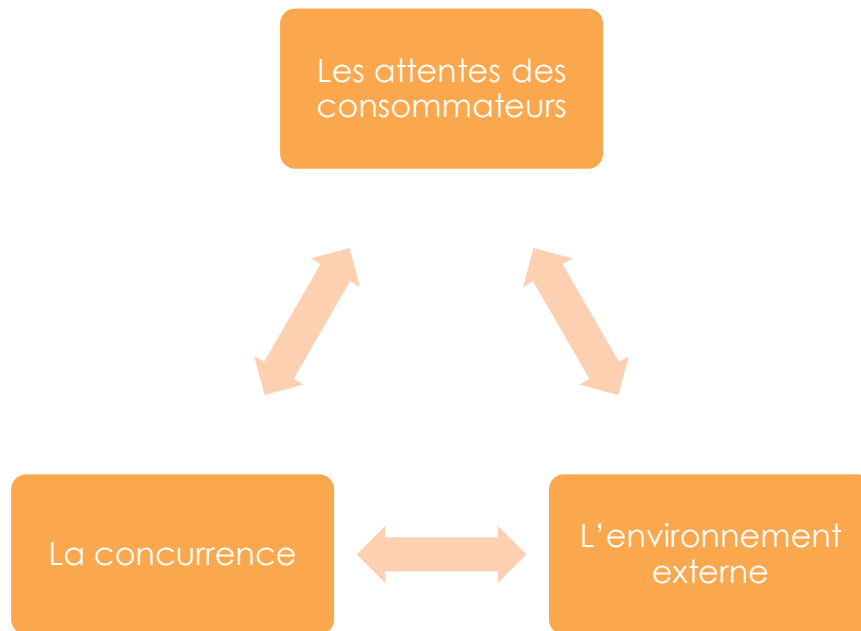


Figure 2. Les dimensions à prendre en compte pour le ciblage marketing

Il est important de considérer que les stratégies marketing ne sont pas formalisées une fois pour toute. L'entreprise doit régulièrement **réévaluer** sa position sur son/ses marché(s) du fait de l'évolution de ces différents facteurs.

Il n'y a pas de « **rythme** » particulier de cette évolution de la stratégie marketing. Le principe est de mettre en place une forme **de veille stratégique et marketing** qui permet d'identifier l'évolution des grandes tendances pour ensuite les intégrer dans les stratégies marketing. La **veille marketing** consiste en la collecte, le traitement et la diffusion des informations sur les produits et les marchés en vue de les intégrer dans l'offre de l'entreprise.

Quelles sont les 3 stratégies marketing de ciblage ?

Une fois que le ciblage est réalisé, l'entreprise se pose la question des stratégies qui lui sont possibles. On distingue dans la réalité 3 positionnements distincts, 3 stratégies marketing liées au choix de la cible

- Les stratégies indifférenciées
- Les stratégies différenciées
- Les stratégies concentrées

Les stratégies indifférenciées

Tout d'abord, commençons par la stratégie indifférenciée pour évoquer ses principes, ses avantages et ses limites.

La stratégie indifférenciée consiste à ignorer de manière explicite et volontaire les différents segments qui composent un marché parce qu'ils ne s'opposent pas vraiment ou parce qu'ils ne permettent pas un traitement différencié. Dit autrement, l'entreprise commercialise un produit unique à l'ensemble du marché, susceptible de satisfaire le plus grand nombre, sans distinction des segments qui pourraient éventuellement le constituer.

L'entreprise considère que le marché est homogène. L'entreprise se concentre donc sur les besoins communs des consommateurs.

Cette stratégie sera plutôt privilégiée quand l'entreprise propose des produits courants, de premier prix lorsque le client est sensible au prix plus qu'aux caractéristiques du produit.

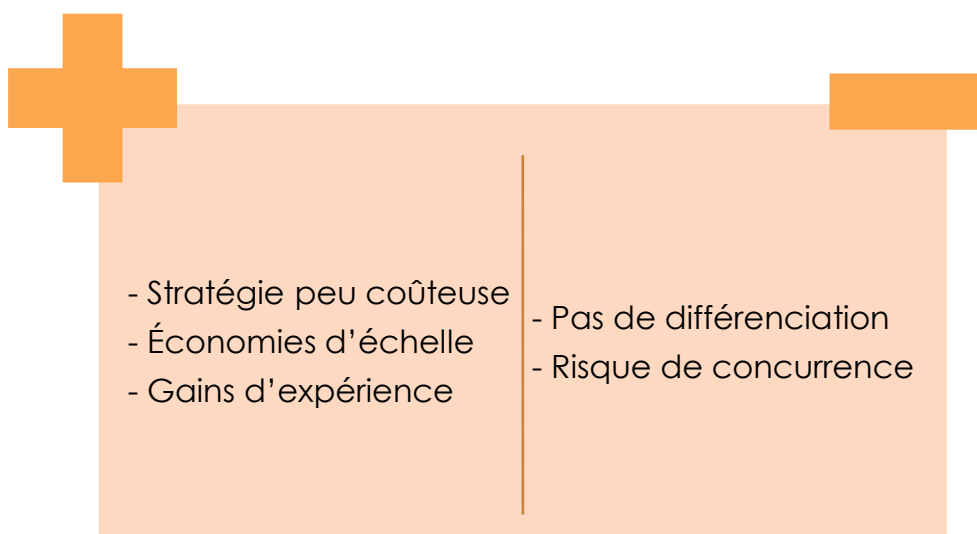


Figure 3. Les avantages et les inconvénients de la stratégie indifférenciée

Cette stratégie présente des **avantages** et des **inconvénients**.

Les **principaux avantages** de la stratégie indifférenciée :

- Il s'agit d'une stratégie peu coûteuse
- Elle permet de générer des économies d'échelle et des gains d'expériences.

Les **principales limites** de la stratégie indifférenciée :

- Cette stratégie ne permet pas clairement de se différencier de concurrents potentiels.
- Il se peut notamment qu'un concurrent encore plus spécialisé se positionne sur ces segments de marché et capte donc une partie non négligeable de mes clients.

Les stratégies différenciées

Les **stratégies différenciées** sont le deuxième positionnement possible.

Le **principe de base** de la stratégie différenciée est que l'entreprise se positionne sur les différents segments du marché et propose à chacun des produits spécifiques. Elle va dans ce cadre proposer une offre ciblée en fonction des caractéristiques du marché qui lui conviendront le mieux.

L'entreprise va donc généralement exploiter au moins deux segments de marché avec des produits et des politiques marketing spécifiques, adaptée à chaque cible.

Les stratégies différenciées sont plutôt adaptées à des **marchés dits « matures »**, c'est-à-dire sur lesquels il y a déjà un taux d'équipement pour un produit ou un service qui est élevé par rapport au potentiel du marché.

C'est le cas par exemple sur **le marché automobile**. Si au début du 20^{ème} siècle les principaux constructeurs pouvaient avoir une stratégie indifférenciée et proposer un seul véhicule pour tous les clients potentiels. Aujourd'hui, le marché automobile est particulièrement segmenté car il est mature et donc les principaux constructeurs automobiles se positionnent sur un ou plusieurs segments de véhicule « haut de gamme », « sport », « luxe », « diesel », « électrique », etc.

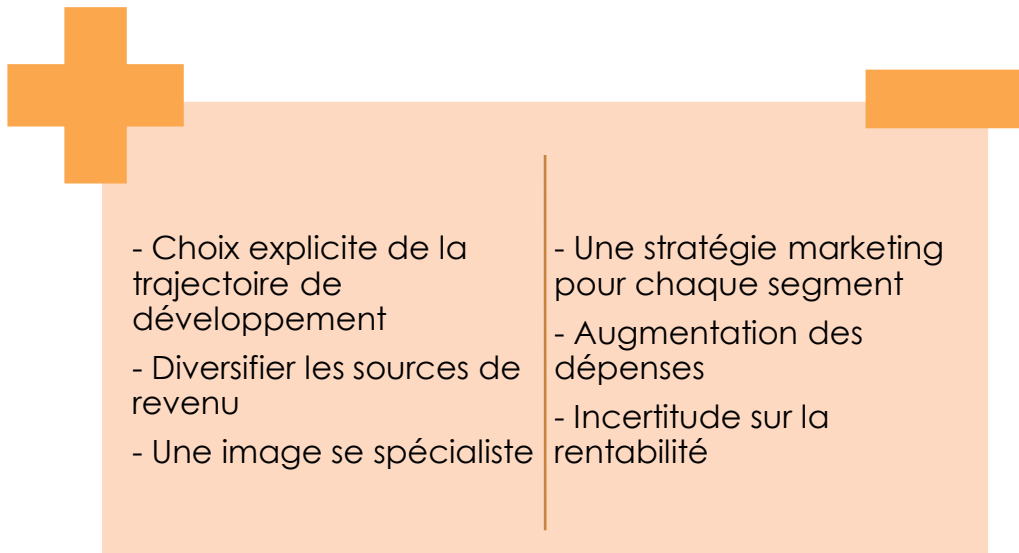


Figure 4. Les avantages et les inconvénients de la stratégie différenciée

Les **stratégies différencies** présentent des **avantages** et des **inconvénients** :

Au titre des **avantages**.

- Tout d'abord, l'entreprise peut consolider sa position sur le marché en ciblant les segments les plus pertinents au regard de ses produits/services. Elle choisit donc de manière très explicite sa trajectoire de développement et peut elle-même la faire évoluer.
- En se positionnant sur différents marchés, l'entreprise peut également diversifier et équilibrer ses sources de revenus et être moins dépendante de sa performance sur un seul segment.
- Cette stratégie permet à l'entreprise de se distinguer des concurrents et dans l'esprit des acheteurs, l'entreprise apparaît souvent comme un spécialiste.

Concernant les **limites**.

- Les stratégies différenciées nécessitent d'adapter une stratégie marketing spécifique pour chaque marché, en termes de produit, de stratégie de communication différenciés, etc.
- Cela conduit à une augmentation des coûts de production et de communication. D'une manière générale, on considère en effet que les stratégies différenciées augmentent les dépenses (coûts de recherche, de production...) sans certitude de rentabilité.

La stratégie concentrée

La **stratégie concentrée** est le troisième positionnement possible.

Dans le cas de la stratégie concentrée, l'entreprise ne cible qu'**un seul segment marché** et ce, de manière très explicite pour s'y spécialiser et donc concentrer tous ses moyens, toutes ses ressources, toute son énergie. La stratégie concentrée est plutôt adaptée aux entreprises spécialisées dans un domaine d'activité.

On retrouve d'ailleurs souvent ces stratégies chez les PME qui maîtrisent une technique particulière, un métier particulier et qui sont donc en mesure de commercialiser des produits spécifiques, souvent techniques.

La stratégie concentrée repose ainsi notamment sur la bonne connaissance du segment sur lequel l'entreprise est spécialisée.

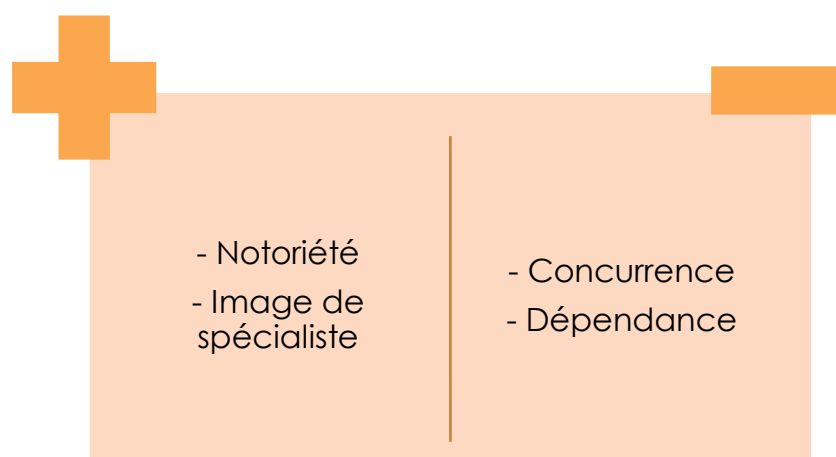


Figure 5. Les avantages et les inconvénients de la stratégie concentrée

La **stratégie concentrée** présente un certain nombre **d'avantages** :

- Elle permet d'acquérir une bonne image de savoir-faire et une forte notoriété.
- L'entreprise apparaît comme « la » spécialiste du marché ; cela lui confère donc une vraie légitimité.

Les **limites** de la stratégie concentrée reposent surtout sur :

- Le risque de dépendance de l'entreprise vis-à-vis d'un seul segment de marché. Si celui-ci n'est plus rentable ou si l'offre de l'entreprise n'est plus attractive, l'entreprise risque d'être en difficultés.
- Le risque est de ne pas avoir de position de repli quand le marché n'est plus rentable ou qu'il devient fortement concurrentiel

Une fois les positionnements possibles sur les différents segments identifiés, l'entreprise va donc chercher à définir son propre positionnement marketing.

Qu'est-ce que le positionnement marketing ?

Il s'agit notamment de définir des critères qui permettront de définir à leur tour le positionnement marketing.

Le positionnement marketing

« Le positionnement correspond à la position qu'occupe un produit dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères tels que le prix, l'image, ou les caractéristiques du produit. »

Les critères du positionnement marketing

Le positionnement marketing (du produit/service) choisi dépend de trois ensembles d'éléments

- **Les attentes de la cible** : Qui sont les individus concernés par le produit/service ? Et quelles sont leurs motivations ?
- **Les atouts du produit/service** : Quelles sont les caractéristiques du produit / service ? Parmi ces caractéristiques, quelles sont les plus attirantes ou convaincantes pour les consommateurs ?
- **Le positionnement des produits concurrents** : Quels sont les produits / services concurrents et quel est leur positionnement ? Comment je me situe par rapport à ces concurrents ?

Les caractéristiques du positionnement marketing

Le positionnement marketing est influencé par 3 caractéristiques principales que nous allons aborder successivement.

Il doit être :

- Clair et simple
- Crédible
- Pertinent

Il faut garder à l'esprit que ces 3 éléments se combinent et se complètent.

Le positionnement marketing doit être clair et simple

Très concrètement, cela veut dire qu'il doit être fondé sur un nombre restreint de caractéristiques du produit. En effet, on considère qu'un positionnement trop complexe a peu de chances d'être retenu par les clients et est difficile à communiquer. En tant que client, je veux comprendre directement l'offre sans avoir besoin de faire un effort particulier.

Le positionnement marketing doit être pertinent

Il doit répondre aux exigences de la cible et nécessite donc une très bonne connaissance de la cible et de ses besoins spécifiques.

Le positionnement marketing doit être crédible

Il doit correspondre aux caractéristiques effectives du produit. Il s'agit donc d'être le plus transparent possible vis-à-vis du produit et des caractéristiques.

Par exemple, si une entreprise n'est pas transparente ni crédible dans son positionnement marketing vis-à-vis des vertus écologiques de son produit, elle peut courir un risque de greenwashing. Il désigne les pratiques marketing visant à user et à abuser des positionnements ou des pratiques écologiques, à des fins seulement mercantiles.

Les axes de différenciation du positionnement marketing

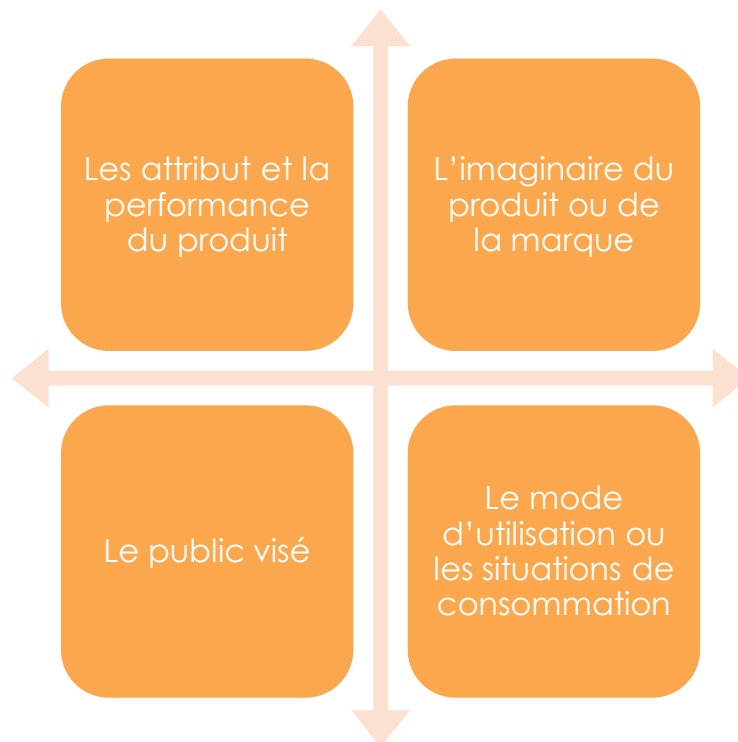


Figure 6. Les axes de différenciation du positionnement marketing

Une fois que l'entreprise a choisi un positionnement marketing, elle sera en mesure de se différencier de ses concurrents, ce qui reste l'objectif principal du marketing.

L'objectif du positionnement marketing est de proposer un produit qui se distingue des concurrents.

Il existe différents **axes de différenciation**.

Tableau 1. Les axes de différenciations

Axes de différenciation	Exemples
Positionnement sur les attributs et la performance du produit	Les piles Duracel durent plus longtemps.
Positionnement sur l'imaginaire du produit ou de la marque	Vittel vous donne la vitalité.
Positionnement sur les publics auxquels l'offre est destinée	Kiri est le fromage des enfants.
Positionnement sur un mode d'utilisation ou des situations de consommation	Isostar est la boisson de l'effort.

Conclusion

En synthèse, le positionnement marketing est le choix des attributs procurant une position crédible à l'offre de produit ou service qui sera différente et attrayante au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

Il s'agit de déterminer l'univers de référence pour réussir à se différencier des concurrents en fonction des attentes du public.

Le ciblage du marché est un exercice complexe mais vital pour la conduite des affaires des entreprises. Il nécessite de prendre du recul et doit être objectif.

Pour cela, il convient de réaliser différentes études marketing afin de bien spécifier les caractéristiques de la cible.

Le positionnement marketing se fera ensuite sur quatre variables clés :

- Le produit en lui-même
- Le prix du produit
- La manière de communiquer sur le produit
- Les canaux de distribution du produit

Références

Armstrong G., Kotler P., (2019), Principes de marketing, 14ème édition, Pearson,

Baynast, Lendrevie, Lévy, 2021, Mercator, Tout le marketing à l'ère de la data et du digital, 13ème édition, Dunod.

Calme I., Hamelin J., Lafontaine J.F., Ducroux S., Gerbaud F., (2013), Introduction à la gestion, Dunod, 3ème édition.

Helfer J.P., Orsoni J., Sabri O., (2017), Marketing, Vuibert, Paris.

Giannelloni J.L., Vernet, E., (2019), Etudes de Marché, 9ème éd, Vuibert.

Vernet E., (2016), Le marketing: L'essentiel et l'expertise à l'ère digitale, 4ème éd, Eyrolles.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



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

Figures

Figure 1. Evaluer les risques et les avantages des segments de marché.....	2
Figure 2. Les dimensions à prendre en compte pour le ciblage marketing	5
Figure 3. Les avantages et les inconvénients de la stratégie indifférenciée	6
Figure 4. Les avantages et les inconvénients de la stratégie différenciée	8
Figure 5. Les avantages et les inconvénients de la stratégie concentrée	9
Figure 6. Les axes de différenciation du positionnement marketing	11

Tableaux

Tableau 1. Les axes de différenciations.....	12
--	----