

## Chapitre I

## MARKETING ET STRATÉGIE

« Vous préférez peut-être que je vous le dise d'une manière plus compliquée ? »

*Alice au pays des merveilles.*

## I. – La démarche générale de marketing

Dans l'environnement concurrentiel qui est le sien, *l'entreprise ne doit plus produire que ce qu'elle peut vendre*, sous peine de ne rien vendre du tout<sup>1</sup>. Avec l'idée primordiale qu'il faut *connaître pour agir*, c'est là l'essence même du marketing. De nombreux auteurs se sont essayés à de savantes définitions, mais comme c'est souvent le cas, les plus simples sont parmi les meilleures : « On pourrait dire que le marketing n'est autre chose que le sens commercial érigé en méthode par les impératifs de la production de masse. À l'échelle industrielle l'astuce et le flair perdent leur exclusivité (...). [Le marketing] désigne la fonction commerciale moderne fondée sur la *connaissance du marché*, exercée selon des schémas *prévisionnels*, conduite de manière *dynamique* vers des *objectifs ambitieux*, *programmée en combinant des moyens* d'action choisis et

1. Lorsque l'état économique général était celui de pénurie, n'importe qui était à peu près assuré de vendre ce qu'il produisait ; la production était la fonction prédominante, et elle n'arrivait pas toujours à satisfaire la demande, essentiellement quantitative. Après les années 1950, la tendance s'est entièrement renversée en raison des progrès de la technique, de l'augmentation du niveau de vie, d'une concurrence devenue de plus en plus acerbé. Désormais, c'est la vente et non la production qui prédomine, c'est le marché qui oriente les décisions de l'entreprise et non l'inverse. Le marketing s'est développé à partir de la concurrence née de la situation de pseudoabondance dans laquelle se trouvent les pays industrialisés.

coordonnés, et *contrôlée* selon des *procédures rigoureuses*. »<sup>1</sup> Nous nous risquons pour notre part à proposer la formulation suivante, incomplète, certes, mais néanmoins suffisante dans un premier temps : « Le marketing est une méthode, mettant en œuvre une démarche et des outils, sous-tendus par un état d'esprit particulier, qui cherchent à satisfaire, dans les meilleures conditions psychologiques pour la clientèle, et financières pour l'entreprise, les besoins naturels ou suscités. »

L'état d'esprit particulier, c'est une attitude de recherche, d'analyse, de remise en question constante qu'adopte « l'homme de marketing », qui ne s'endort pas sur l'acquis, qui sait que la concurrence veille et qu'il est plus facile de perdre une clientèle que de la conquérir ; car adopter une démarche de marketing, c'est admettre le renouvellement constant de toutes les données de l'entreprise et de son environnement, c'est être « à l'écoute » pour s'adapter au changement, c'est anticiper ce changement chaque fois que c'est possible ; c'est savoir que rien n'est immuable et que rien n'est jamais définitivement gagné ; c'est être conscient que l'environnement général (social, législatif, démographique, économique, technologique...) fourmille d'écueils dont chacun peut faire capoter le plan le mieux ourdi mais qui n'aurait pas tenu compte de *cet élément-là*...

Les techniques<sup>2</sup>, ce sont les études de marché, de motivation, la recherche publicitaire, les incitations promotionnelles, l'élaboration

1. Maurice Vidal, *Publicité et gestion*, Dunod, 1971. L'auteur ajoute : « Reconnaissez que peu d'entreprises devraient être autorisées à utiliser ce label. »

2. Des chercheurs essayent, à l'aide de l'outil mathématique, de donner un caractère de plus en plus scientifique aux prises de décision : « Depuis [1960] on observe un recours croissant aux méthodes quantitatives dans la gestion des entreprises. Jusqu'à présent, il faut bien reconnaître qu'il existe relativement peu d'exemples d'application de ces méthodes sur le plan des décisions commerciales (...). En marketing, cette approche se heurte évidemment à des difficultés qui résultent de la complexité des phénomènes commerciaux, c'est-à-dire de leur caractère probabiliste, dynamique, multidimensionnel, etc. En outre, le manque de données statistiques valables a été longtemps le principal obstacle à l'application de ces méthodes nouvelles. Des progrès considérables ont été toutefois réalisés (...) [sur le plan de l'information statistique et sur celui des méthodes d'analyse et de traitement de ces informations] et de ce fait (...) la construction de modèles mathématiques de marketing devient [une question] d'actualité pour un nombre croissant d'entreprises. Un modèle est la représentation d'un système traduisant, généralement sous une forme chiffrée, les relations et contraintes qui rendent compte de son fonctionnement (...). Les responsables de marketing souhaitent (...) des outils d'analyse capables d'appréhender des situations d'ensemble et de mesurer en termes quantitatifs

de l'emballage-conditionnement, la recherche de noms de marque, etc.

Pour vivre et prospérer, l'entreprise doit vendre ses produits : il faut pour cela qu'elle sache *quoi vendre et à qui*. C'est la raison pour laquelle le marketing, qui apporte la réponse à ces questions et bien plus encore (où vendre, quand vendre, comment vendre, etc.), est un élément majeur de la politique générale de l'entreprise : il oriente toutes les autres – et en particulier la production – à partir du cheminement suivant :

1) *analyse-diagnostic du marché potentiel* au sens le plus large et de son *environnement* (concurrence directe et de substitution, consommateurs, non-consommateurs relatifs<sup>1</sup>, législation, appareil de distribution, évolution des mœurs, situation économique...);

2) *recherche des occasions favorables de développement* (en fonction du potentiel de l'entreprise, de l'évolution technologique prévisible et des possibilités d'adaptation de la firme, des besoins conscients ou inconscients du marché, des faiblesses de la concurrence...);

3) *choix des objectifs de marketing à moyen et long termes* (part de marché, profit...) en fonction de la situation du marché et des possibilités de la firme (techniques, financières, humaines...);

4) *choix des marchés cibles* ou segments de clientèle potentielle, et choix du positionnement des produits offerts (cf. p. 110, n° 1);

5) *budgétisation de la mise en œuvre de ces choix*;

6) *planification générale à moyen et long termes* de la politique que doit suivre l'entreprise pour atteindre ses objectifs de marketing.

Ces six points composent la partie stratégique (à long terme) de la politique de marketing. Le comportement tactique (à court terme) comprend :

1) *détermination des sous-objectifs*, objectifs partiels ou composantes d'objectifs qui vont concourir au succès de la politique globale;

2) *détermination des moyens* d'atteindre ces objectifs partiels;

les implications économiques et concurrentielles de différentes lignes d'action envisagées. Un modèle (...) renforce le pouvoir d'analyse (...) et conduit à des décisions plus rationnelles et prises en meilleure connaissance de cause. » Il ne se substitue pas au preneur de décision, mais l'assiste (Jean-Jacques Lambin, *Avant-propos de Modèles et programmes de marketing*, PUF, 1970).

1. Ceux qui n'utilisent pas le produit, mais qui pourraient le faire, par opposition aux non-consommateurs absolus, qui sont dans l'impossibilité totale de le faire.

3) *budgetisation* des objectifs partiels (combien en coûtera-t-il pour les atteindre), liée à la :

4) *programmation*, c'est-à-dire à la planification (à court terme, trois, six, douze mois) des moyens d'action ;

5) *mise en œuvre de chaque programme particulier* correspondant à un objectif partiel (étude de marché, campagne publicitaire...);

6) *contrôle continu des résultats par la comparaison constante*<sup>1</sup>, période par période, *entre le prévu et le réalisé, mesure des écarts et détection des causes* ;

7) Selon l'importance et l'origine de ces écarts, l'entreprise maintiendra son action telle quelle, *adaptera* ses moyens tactiques – correction du tir – ou *mettra en cause*, s'il le faut, des objectifs partiels, voire des objectifs à long terme.

Ces différentes « étapes » sont étroitement interdépendantes, elles forment un tout. Elles organisent la *connaissance* et la *prévision* en vue de l'*action*.

## II. – Le marketing de l'offre

La démarche que nous venons de voir est celle de ce qu'on pourrait appeler le « marketing de la demande », symétrique d'un « marketing de l'offre ». On constate en effet depuis un certain nombre d'années une offre pléthorique de produits, la banalisation croissante de la grande majorité d'entre eux, l'exigence de plus en plus forte d'acheteurs mieux informés qu'auparavant, qui cherchent et comparent, une mondialisation qui rend la concurrence de plus en plus féroce en matière de prix et de variété des produits proposés et une évolution accélérée de la technique, qui va beaucoup plus vite que les connaissances et les attentes des acheteurs : le « marketing de la demande », qui cherche à connaître ces attentes pour y

1. Le schéma d'ensemble est la « boucle cybernétique » ou « feedback » : la comparaison entre le résultat prévu et le résultat obtenu donne lieu à des « rétroactions » successives vers l'amont du processus, jusqu'à ce que le prévu et le réalisé se correspondent ou se maintiennent dans les limites de tolérance d'écart choisies à l'avance (voir *Le Dossier de la cybernétique*, Verviers, Ed. Gérard & C<sup>e</sup>, 1968). Depuis quelques années, et par analogie avec l'audit financier, que l'on définit aux États-Unis comme « l'examen critique et méthodique, la vérification en bonne et due forme d'un compte », on parle d'audit de marketing pour désigner l'examen critique et méthodique des activités liées à la démarche de marketing : l'organisation, le personnel, les méthodes, les programmes et les objectifs sont passés au crible, essentiellement dans une optique d'adaptation constante, pour lutter contre la routine, pour obtenir de l'entreprise l'efficacité maximale. C'est une démarche à la fois critique et constructive, qui se heurte à de nombreuses résistances. Faut-il préciser que très peu d'entreprises osent l'entreprendre – et la mènent à son terme ?



répondre, n'est plus approprié dans certains domaines et la nécessité est apparue de trouver les produits qui satisferont des besoins futurs, non encore exprimés ni même parfois ressentis. C'est ce qui a provoqué le développement d'un « marketing de l'offre », pour anticiper les attentes et faire apparaître une offre créatrice de marché<sup>1</sup>. Aux trois étapes du marketing de la demande – le plus courant – (analyse de la demande, définition de l'offre-produit et services associés, détermination d'un marketing-mix approprié) correspondent trois étapes du marketing de l'offre (avec inversion des deux premières) : développement d'une offre sans référence à un besoin actuellement ressenti ou exprimé, recherche d'un marché potentiel, détermination d'un marketing-mix capable de susciter une demande – c'est-à-dire de créer un marché. Le marketing a ici aussi toute sa place, car les étapes 2 et 3 doivent utiliser les outils du marketing de la demande.

### III. – Quelques éléments pour l'analyse stratégique

Mais si, jusqu'aux années 1970, les responsables de la firme déterminaient la politique et la gestion générales sans méthode particulière, conseillés par les responsables du marketing, de la production et des autres grandes fonctions de l'entreprise, ils doivent désormais prendre des décisions stratégiques en avenir incertain. Précisons le sens de ces termes :

- la politique générale est l'expression des règles du jeu qu'imposent ceux qui détiennent le pouvoir dans l'entreprise et en est souvent l'élément principal du gouvernement (par exemple : pas de distribution à travers tel circuit de revendeurs). Elle s'impose à la stratégie, lui fixant contraintes et critères à respecter ;
- la stratégie a trait au devenir de l'entreprise tout entière à long terme : produits et marchés, décisions d'expansion, de diversification, d'implantation multinationale, etc. La conséquence en est – pour l'ensemble de ses dimensions commerciale, financière, technique, sociale – une réversibilité des choix très difficile ;
- la tactique a trait au court, voire au moyen terme, aux décisions opérationnelles destinées à tirer le meilleur profit de l'exploitation courante. Les décisions tactiques relèvent du chef d'un département (directeur du marketing) mais également en cas de besoin d'un échelon moins élevé (directeur régional ou chef de secteur), et le temps est une contrainte importante, dans un environnement donné.

1. Voir P. Ochs, *Le Marketing de l'offre*, Economica, 1998.

Dans les décisions stratégiques, plusieurs objectifs sont en jeu (rentabilité, sécurité, croissance...) et le plus souvent, plus la décision est importante, moins l'information disponible est suffisante, ce qui implique chaque fois un risque plus ou moins grand. Le marketing aide les décideurs à orienter leurs choix stratégiques en fournissant des données actuelles, voire probables sur la demande et l'offre concurrente, directe et de substitution.

Le marketing contribue à atteindre les objectifs du plan stratégique, formalisation de la stratégie de l'entreprise, par la définition et la mise en œuvre d'une action cohérente vis-à-vis de la demande : c'est le marketing-mix (produit, prix, communication, distribution). Le marketing participe donc à la gestion stratégique de l'entreprise, dont un des principaux objectifs doit être de maintenir et de restaurer en permanence son potentiel en technologie et processus, en ressources humaines requalifiées, en produits et marchés nouveaux...

Mais, pour définir une stratégie générale, l'entreprise doit d'abord identifier son « métier », puis conduire une analyse stratégique qui lui permettra de connaître sa position concurrentielle et d'apprécier ses chances de réussite à court, moyen et long termes dans chacun des domaines d'activité. Cela rendra possibles le choix des objectifs généraux et celui des vecteurs de croissance susceptibles d'aboutir à un développement profitable de ses activités, puis la détermination d'une stratégie de marketing. Pour cela, on s'appuiera également, et pour chaque domaine d'activité, sur un ou plusieurs FCS (facteurs clés de succès), éléments de compétitivité susceptibles de donner à l'entreprise le ou les avantages concurrentiels ou compétences distinctives capables de lui procurer de réelles chances de succès.

**1. Le « métier » ou domaine stratégique de la firme.** – L'évolution technique, la diversification croissante de l'activité des entreprises, l'existence de « filières industrielles » font que le « secteur », comme critère pour caractériser l'entreprise, est dépassé : il faut utiliser le concept de « métier »<sup>1</sup>, proche du savoir-faire et le plus indépendant possible d'un produit ou d'une matière – une même firme pouvant posséder plusieurs métiers, ou domaines d'activité stratégiques<sup>2</sup>.

**2. Les filières industrielles.** – Une filière est à la fois l'ensemble des stades du processus de production conduisant des matières premières jusqu'au produit final et l'ensemble des opérations

1. Si elle contrôle le marché final, c'est-à-dire si elle peut orienter l'utilisateur final en fonction de son propre intérêt – pouvant alors obliger les autres parties prenantes à la filière à s'adapter –, la firme occupera sur la filière une position stratégiquement dominante (cf. J. Malsot, Filières et effets de domination dans le système productif, *Annales des Mines*, janvier 1970).

2. DAS, ou encore SBU, *Strategic Business Unit*.

économiques qui se traduisent par une répartition des profits aux différents stades. Il faut donc, dans l'analyse stratégique de l'entreprise, connaître sa place dans la filière à laquelle elle participe, et les filières parallèles aboutissant au même marché aval des utilisateurs potentiels, ainsi que les fournisseurs de produits clés et la part de chaque produit clé dans le produit fini.

Cela conduit à localiser où se trouve le pouvoir dans la filière, c'est-à-dire qui détient la position clé du passage obligé, et à chercher à savoir si on peut occuper une – ou la – position clé, ou si on n'est pas dépendant – donc faible – par rapport à ceux qui détiennent les positions clés<sup>1</sup>.

### 3. L'analyse stratégique de l'entreprise

A) *Les systèmes concurrentiels.* – Le Boston Consulting Group a développé une nouvelle grille d'analyse des activités de l'entreprise, caractérisée par deux variables : l'effet coût/volume (une relation significative lie inversement les deux éléments – ce qui rappelle l'effet d'expérience) et l'effet différenciation, qui tient compte de la possibilité ou non, selon le cas, de se différencier des produits concurrents. Quatre grands types d'activité en découlent, qui sont ainsi analysés par le BCG :

– *l'activité concentrée* où la différenciation est peu stable ou peu rentable, et où seul peut être utilisé l'effet coût/volume<sup>2</sup>. L'entreprise a deux choix stratégiques possibles : continuer dans la logique de concentration, ce qui l'oblige à augmenter ses capacités, à absorber des concurrents... ou s'orienter vers la spécialisation, à condition de trouver une différenciation stable ;

– *l'activité spécialisée* où les deux effets sont forts, ce qui permet d'une part d'utiliser l'effet coût/volume à tous les stades de valeur ajoutée possibles (dans la standardisation de sous-ensembles, par exemple), et d'autre part se différencier le plus possible aux stades de valeur ajoutée où elle est visible<sup>3</sup> ;

– *l'activité fragmentée*, où la différenciation est l'option stratégique efficace, pour deux grands types d'activité ;

- celles qui sont latentes, ou en cours d'apparition, où tout est à faire – à commencer par créer le marché, car, quelles qu'en soient les

1. Cf., pour un développement complet, M. Reyne, *L'Approche technico-économique* du développement des produits, Éd. Hommes et techniques, 1980.

2. C'est le cas des mémoires de masse pour les ordinateurs, du gros électroménager...

3. Cette situation est particulièrement bien représentée chez les constructeurs d'automobiles : standardisation maximale des organes (moteurs, boîtes, etc.) et différenciation de tout ce qui est « visible » : design, équipements et même réseau de vente.



raisons, il n'existe que potentiellement (c'est le cas de la production industrielle dans l'espace, des applications de la supra-conductivité et de la biotechnologie),

- celles qui ne travaillent que « sur mesures » et à la demande, comme l'ingénierie : si le « sur mesures » est ici très payant pour tous les métiers de « matière grise », on constate une tendance à la « spécialisation » au sens du paragraphe précédent pour essayer de profiter de l'effet coût/volume chaque fois que c'est possible<sup>1</sup> ;

– l'activité en impasse concurrentielle, où aucun des deux effets ne peut être utilisé, peut s'avérer dramatique lorsque toute une industrie se trouve affectée, comme cela a été le cas à partir des années 1970 dans la sidérurgie lorraine. La seule solution dans ce cas est de changer d'activité – de métier – ou changer le métier, c'est-à-dire faire le même produit final mais autrement<sup>2</sup>.

#### B) Les modèles d'analyse de portefeuille

1) L'approche du Boston Consulting Group. – D'après le BCG, l'entreprise compétitive a les coûts les plus bas grâce à l'augmentation du volume de production (théorie de la courbe d'apprentissage) et à la baisse du temps de fabrication à mesure qu'augmente la production cumulée (théorie de la courbe d'expérience). Le DAS ou segment stratégique – à ne pas confondre avec le segment clientèle au sens du marketing – correspond en gros à un secteur dans lequel la firme intervient avec un ou plusieurs couples produit-marché. Une matrice situe chaque DAS par rapport à deux variables d'analyse, la croissance du domaine d'activité et la part relative de marché de l'entreprise dans le domaine (fig. 1) :

– les dilemmes doivent être financés, mais ils contribuent à la croissance, et si l'entreprise investit en recherche et développement, marketing et production, ils sont un potentiel ;

– les vedettes rapportent et contribuent à la croissance ; en s'autofinçant, elles favorisent le maintien ou l'accroissement de la part de marché relative ;

1. C'est le cas d'activités *a priori* « artisanales », comme la conception de logiciels, la restauration, le commerce, la construction...

2. C'est ce qui s'est en partie produit dans la sidérurgie européenne et se développera encore dans les années à venir pour en arriver à une activité spécialisée. non seulement grâce aux profondes transformations techniques qui l'ont rendue plus performante et plus souple, tout en réduisant les capacités installées ; mais aussi par l'apparition de nouvelles techniques, comme les aciéries électriques de petites dimensions et surtout, dans un avenir peut-être pas très éloigné, par l'utilisation de la métallurgie des plasmas. Cette activité, devenue « spécialisée » parce qu'elle est devenue un autre « métier », pourra faire jouer les deux effets, coût/volume et différenciation (cf. pour une étude analytique et synthétique approfondie de l'analyse stratégique : *Strategor*, InterÉditions, 3<sup>e</sup> éd., 1997).



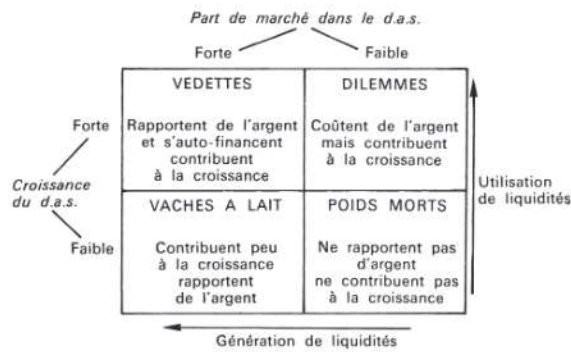


Fig. 1. – Le portefeuille d'activités selon le BCG

– les vaches à lait sont des domaines en phase de maturité ; s'ils ne contribuent pas vraiment à la croissance, ils ne demandent pas d'investissement mais au contraire rapportent de l'argent... qui permet de financer les dilemmes ;

– les poids morts sont les domaines finis ou en perte de vitesse qui ne rapportent plus rien en général.

La gestion correcte du portefeuille d'activités s'efforcera donc d'obtenir une synergie maximale entre les DAS, de manière dynamique et non pas statique, en finançant les dilemmes qui seront les vedettes de demain, en ne conservant les poids morts que s'ils rapportent encore un peu (activités en phase de maturité stable) et ne nuisent pas à l'image de la firme, en maintenant suffisamment de vedettes pour assurer la continuité et de vaches à lait pour financer les dilemmes et assurer le profit de l'entreprise.

Si l'approche du BCG est claire et relativement facile à mettre en œuvre, elle est cependant insuffisante, car la stratégie doit aussi tenir compte de l'amont (ressources monétaires, humaines, physiques, etc.). Elle est également d'usage limité car elle ne peut pas s'appliquer si les domaines d'activité sont peu concentrés et si la part de marché relative n'a pas grande signification, ou si la concurrence ne dépend pas surtout du coût, mais par exemple de l'innovation technique... Il faut donc manier les courbes d'expérience et d'apprentissage avec la plus grande prudence, sans quoi l'entreprise sera rapidement incapable de réagir, techniquement et commercialement, à la concurrence de firmes plus souples et mobiles<sup>1</sup>.

1. Cf. W. J. Abernathy et K. Wayne, « La courbe d'expérience et ses limites », *Harvard-L'Expansion*, hiver 1977-1978.

2) *L'approche d'Arthur D. Little*. – ADL propose une matrice à deux variables différentes de celles du BCG : la maturité du secteur et la position concurrentielle.

– La maturité du secteur ou du métier considère les différentes phases de sa vie, auxquelles correspondent des caractéristiques financières distinctes, des structures concurrentielles particulières, des moyens d'action stratégique différents<sup>1</sup>, notions plus larges et qualitatives que le « taux de croissance » du BCG.

– La position concurrentielle représente la force relative d'une unité stratégique face à la concurrence.

L'approche d'ADL est d'application beaucoup plus générale que celle du BCG, car elle est débarrassée des inconvénients de cette dernière, tout en obligeant à s'interroger davantage et à analyser plus à fond tous les facteurs de la position stratégique.

3) *L'approche de McKinsey*. – Cette fois, la matrice ne comprend plus que trois positions par axe, celles-ci étant :

– « intérêt du secteur pour la firme », où les variables sont la taille du marché, le taux de croissance et de profit, l'intensité de la concurrence, etc. ;

– « position concurrentielle des DAS » de la firme dans le secteur, où sa compétence est évaluée à partir de sa part de marché relative, sa connaissance du marché, le caractère compétitif de ses prix, l'efficacité de sa force de vente, la qualité et l'image de ses produits...

Chaque facteur est affecté d'un coefficient de pondération et les DAS placés dans la matrice, trois zones étant alors mises en évidence : N-O favorable à un investissement de croissance, S-E où il convient de choisir, sélectionner et récolter avant d'abandonner, et N-E/S-O où l'intérêt ne paraît que moyen, zone à maintenir sous surveillance.

4) *L'approche de Porter*. – Contrairement aux approches ci-dessus, où le marché aval est privilégié, celle de Porter<sup>2</sup> également appelée analyse industrielle considère l'environnement comme facteur explicatif de la stratégie car il influence fortement l'interaction concurrentielle : il tient compte non seulement des concurrents directs en présence, mais du pouvoir de négociation des clients, des fournisseurs, de la menace des produits de substitution et de celle de nouveaux

1. M. de Bodinat et V. Mercier, « L'analyse stratégique moderne », *Harvard-L'Expansion*, hiver 1978-1979.

2. M. E. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Inter Éditions, 1986. Une autre approche de l'analyse stratégique est celle du Strategic Planning Institute (Cambridge, Massachusetts), le PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), établi à partir d'une enquête suivie auprès d'entreprises pour déterminer les raisons de leurs performances.

Document t

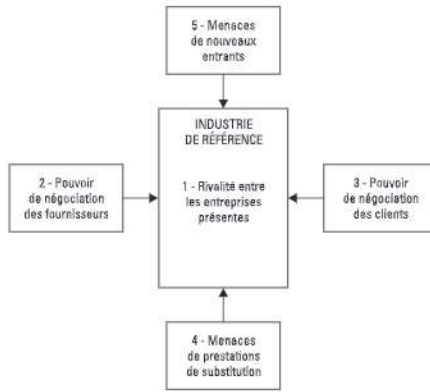


Fig. 2. – La matrice de Porter

téléchargé depuis www.cairn.info - IP 109.208.118.14 - 06/21/2022 11:06 - © Presses Universitaires de France

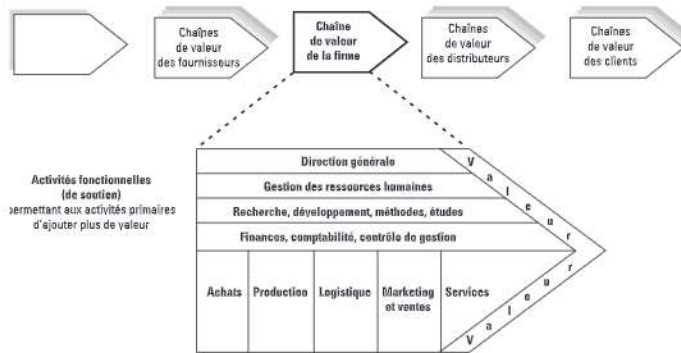


Fig. 3. – La chaîne de valeur (d'après Porter)

entrants potentiels, mais encore des barrières à l'entrée et à la sortie. Il permet ainsi une vue plus large de la dynamique concurrentielle que l'optique du BCG ou d'ADL (fig. 2).

Porter a également proposé un outil pratique, la *chaîne de valeur*, pour montrer la succession des étapes qui légitiment un prix de vente aux yeux des clients, à partir de l'idée que l'avantage concurrentiel dépend de la capacité à créer de façon durable une valeur supérieure à ses coûts, et que la stratégie a pour tâche de déterminer les conditions qui maintiendront la plus grande différence entre la valeur de l'offre et le coût nécessaire pour la générer (fig. 3).

Les stratégies concurrentielles alternatives, qu'on appelle aussi « *génériques* », sont de trois catégories :

- *les stratégies de domination par les coûts*, où l'avantage d'un coût plus bas peut avoir une origine autre que l'*effet d'expérience* et l'*effet d'apprentissage* du premier modèle du BCG (technologie plus performante, localisation plus appropriée, etc.) ;
- *les stratégies de différenciation*, dont l'avantage concurrentiel est fondé sur la spécificité d'une offre reconnue et valorisée par son marché (ce qui justifie alors un prix plus élevé et permet d'échapper à une concurrence par le prix, en raison d'un coût plus bas) ;
- *les stratégies de focalisation ou de concentration*, application d'une des deux précédentes à un sous-ensemble du secteur d'activité, selon qu'il est plus ou moins favorable à l'une ou à l'autre (Mac Donald ou Tati dans le premier cas, le Crazy Horse Saloon dans le second).



Document t