

*que
sais-je?*

LE MARKETING

ARMAND DAYAN



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

TFG64/10
C11
QUE SAIS-JE ?

Le marketing

ARMAND DAYAN

Professeur Associé à l'ESCP

Huitième édition corrigée

92^e mille



DU MÊME AUTEUR

- A. Dayan, *Manuel de la distribution*, PUF, coll. « Gestion », 1992.
A. Dayan et al., *La distribution*, CEPL-Hachette, 1973.
A. Dayan, *La distribution des produits de consommation*, PUF, 1974.
A. Dayan et al., *La publicité de A à Z*, Retz, 1975.
A. Dayan, *La publicité*, PUF, coll. « PUF-Formation », 1976.
A. Dayan, *Le marketing industriel*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2036, 3^e éd., 1991.
A. Dayan, *Marketing industriel*, Vuibert, coll. « Gestion », 2^e éd., 1993.
A. Dayan, *La publicité*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 274, 6^e éd., 1993.
A. Dayan et A. Zeyl, *L'animation et le contrôle de la force de vente*, Ed. d'Organisation, 4^e éd., 1990.
A. Dayan et A. Zeyl, *Organisation et gestion de la force de vente*, Ed. d'Organisation, 3^e éd., 1991.
A. Dayan, J. Bon, A. Cadix, R. de Maricourt, C. Michon, A. Ollivier, *Marketing*, PUF, coll. « Fondamental », 4^e éd., 1992.
A. Dayan, A. et L. Troadec, *Promotion des ventes et p.l.v.*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2482, 1989.
A. Dayan, A. et L. Troadec, *Le merchandising*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2516, 2^e éd., 1993.
A. Dayan, A. Ollivier et R. Ourset, *Le marketing international*, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2494, 2^e éd., 1991.

ISBN 2 13 044505 5

Dépôt légal — 1^{re} édition : 1976
8^e édition corrigée : 1993, décembre

© Presses Universitaires de France, 1976
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

INTRODUCTION

« La dernière chose qu'on trouve en faisant un ouvrage est de savoir celle qu'il faut mettre la première. »

PASCAL, *Pensées*, IX, 30.

Le même Pascal nous a pourtant fourni l'entrée en matière : « Donc toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes ; je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. » Le marketing est en effet une démarche englobant de nombreux éléments apparemment disparates mais en réalité interdépendants, qui composent « l'organisation » de ceux qui ont quelque chose « à vendre », leurs produits, ceux à qui ils veulent s'adresser. Ces termes sont vagues à dessein. Car le marketing, ce n'est pas seulement vendre des yoghourts ou des automobiles ; ce sont certes les organisations de type commercial à but lucratif, les entreprises, qui l'ont employé les premières, en ont développé, perfectionné les techniques, et s'en servent le plus, visiblement, partout et à longueur d'année : la publicité étalée sur la surface tout entière des pays industrialisés en est la concrétisation.

Si donc nous examinerons tout au long de ces pages comment l'entreprise s'y prend pour connaître les motivations cachées de sa clientèle, ce qui l'incite à acheter et ce qui l'en détourne, pour mieux agir ensuite sur elle

en lui présentant la face des choses que cette clientèle désire, nous verrons aussi que le marketing, méthode, *modus operandi* valable chaque fois qu'il s'agit de connaître le pourquoi d'un comportement afin d'agir sur un public pour éventuellement l'infléchir, peut parfaitement être employé — et l'est en fait — par toute organisation humaine désireuse de communiquer, de transmettre quelque chose à un public quelconque : un candidat à une élection, une administration, une ville, un syndicat, une université...

Depuis la quatrième édition, notre étude comprend un développement de l'analyse stratégique : c'est un acquis des années 70 dont on ne peut plus se passer et il fallait montrer comment la firme, une fois sa stratégie générale arrêtée, doit s'appuyer sur la stratégie de marketing pour atteindre une partie de ses objectifs généraux.

Nous avons également inclus un court développement sur le comportement d'achat, laissant le soin au lecteur désireux d'approfondir tel ou tel aspect du marketing, de consulter des ouvrages plus approfondis : nous avons à cet effet étoffé sensiblement la bibliographie pour qu'on y trouve les parutions les plus récentes et les plus intéressantes en langue française. On s'y référera utilement pour ce qui relève de l'organisation du département du marketing, du plan de marketing, de la prévision des ventes et du diagnostic et du contrôle de la fonction marketing, ainsi que de la modélisation, qui n'ont pu trouver place dans le cadre de cet ouvrage sous peine d'être réduits à moins qu'un survol superficiel...

CHAPITRE PREMIER

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 (1). 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. A 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

(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 50, 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 acerbée. 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 pseudo-abondance dans laquelle se trouvent les pays industrialisés.

objectifs ambitieux, programmée en combinant des moyens d'action choisis et coordonnés, et contrôlée selon des procédures rigoureuses » (1). Nous nous risquerons pour notre part à proposer la formulation suivante, incomplète, certes, mais néanmoins suffisante dans un premier temps : « Le marketing est une série de techniques, sous-tendues par état d'esprit particulier, qui cherchent à satisfaire, dans les meilleures conditions psychologiques pour la clientèle, et financières pour le distributeur, 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 (2), ce sont les études de marché, de motiva-

(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

tion, la recherche publicitaire, les incitations promotionnelles, l'élaboration 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 (1), 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.

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 la firme. 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 ;

qui rend 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 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.

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

3) *Budgétisation 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, 3, 6, 12 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 (1), 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. — Quelques éléments pour l'analyse stratégique

Mais si jusqu'aux années 70 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

(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*, Ed. Gérard & C^{ie}, Verviers, 1968). Depuis quelques années, et par analogie avec l'audit financier, que l'on définit aux Etats-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 ?

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.

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 possible 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.

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 » (1), 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 stratégique (2).

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 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 (3).

3. L'analyse stratégique de l'entreprise. — Plusieurs chercheurs et cabinets de conseil ont proposé depuis la fin des années 60 des grilles d'analyse stratégique, dont voici les grandes lignes (BCG, ADL, McKinsey, Porter).

A) 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 d.a.s. ou segment stratégique — à ne pas confondre avec le segment de 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 d.a.s. par rapport à deux variables d'ana-

(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) d.a.s., ou encore s.b.u., *strategic business unit*.

(3) Cf., pour un développement complet, M. REYNE, *L'approche technico-économique du développement des produits*, Ed. Hommes et Techniques, 1980.

lyse, 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.

— 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.

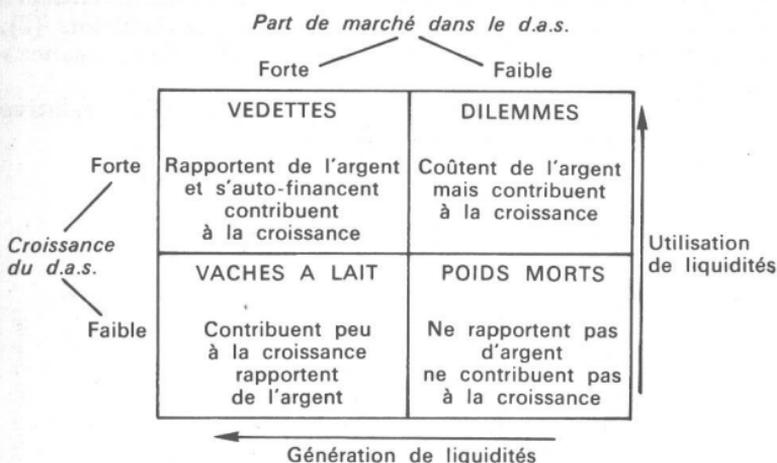


Fig. 1. — Le portefeuille d'activités selon le BCG

La gestion correcte du portefeuille d'activités s'efforcera donc d'obtenir une synergie maximale entre les d.a.s., 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 (1).

B) *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 (fig. 2).

— 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 (2), 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.

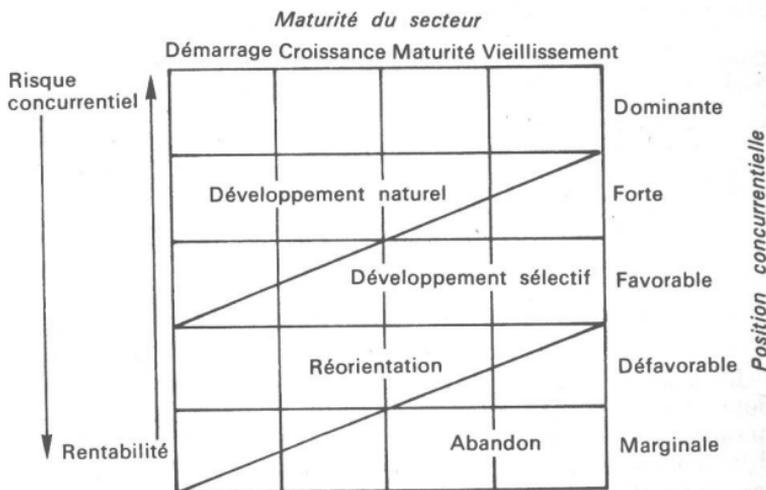


Fig. 2. — La matrice d'ADL

(1) Cf. W. J. ABERNATHY et K. WAYNE, La courbe d'expérience et ses limites, *Harvard-L'Expansion*, hiver 1977-1978.

(2) M. de BODINAT et V. MERCIER, L'analyse stratégique moderne, *Harvard-L'Expansion*, hiver 1978-1979.

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.

C) *L'approche de McKinsey*. — Cette fois, la matrice ne comprend plus que trois positions par axe (fig. 3), ceux-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 d.a.s. » 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...

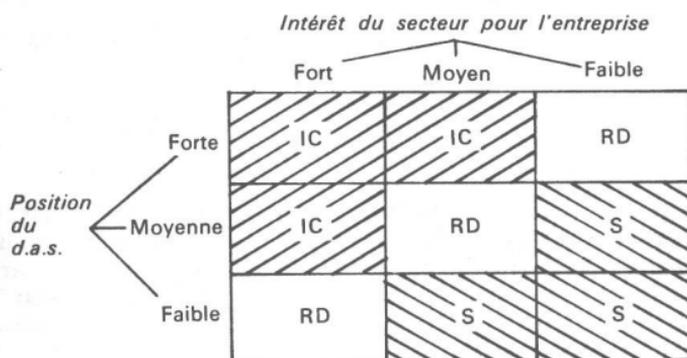


Fig. 3. — La matrice de McKinsey
(ic : investissement de croissance
RD : récolter, désinvestir ; s : sélectionner)

Chaque facteur est affecté d'un coefficient de pondération et les d.a.s. 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.

D) *L'approche de Porter*. — Contrairement aux approches ci-dessus, où le marché aval est privilégié, celle de Porter (1),

(1) M. E. PORTER, *L'avantage concurrentiel*, Inter-Editions, 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.

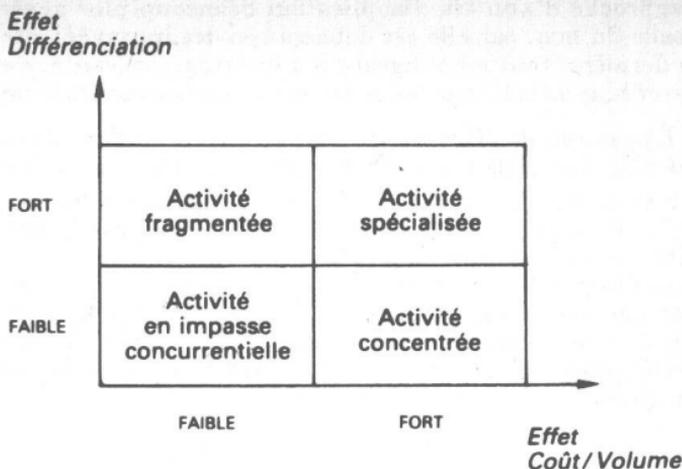


Fig. 4. — La deuxième grille de lecture du BCG

également appelée analyse industrielle, tient compte aussi de l'amont (les fournisseurs), des concurrents de substitution, des structures industrielles, et permet ainsi une vue plus large de la dynamique concurrentielle que l'optique du BCG et d'ADL, qui privilégient la gestion du portefeuille de produits et l'aspect financier.

E) Le BCG a développé une nouvelle grille d'analyse des activités de l'entreprise (fig. 4), 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 (1). 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.

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

— *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 (1).

— *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 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 (2).

— *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 70 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 (3)...

(1) 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.

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

(3) 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 : A. MARTINET, *Stratégie*, Vuibert, 2^e éd., 1988).

CHAPITRE II

CONNAISSANCE DU MARCHÉ

« By the pricking of my thumbs,
Something wicked this way comes. »
Macbeth, IV, 1.

L'artisan travaillant dans son atelier fait du « sur mesure » à qui le lui demande ; inversement Henri Ford n'a vendu pendant des années qu'un seul modèle de voiture, en une seule couleur, la Ford T noire, à des centaines de milliers de personnes. Entre ces deux extrêmes se situe le marché tel que nous le connaissons : des milliers ou des millions — selon le produit — d'acheteurs potentiels, qu'il est nécessaire de rassembler selon certains critères pour les isoler en tant que groupes plus ou moins homogènes, afin de leur appliquer une politique de production (fabriquer et leur vendre le produit qu'ils souhaitent) et une politique de communication publicitaire sélective, c'est-à-dire qui s'adresse à eux, à leur façon de voir les choses, à leur comportement d'achat, etc.

Cette opération de détermination des groupes d'acheteurs s'appelle la *segmentation* (1).

(1) Une opération similaire s'appelle la « typologie », « ensemble des techniques de simplification des données relatives à une population, permettant de concentrer la présentation de cette population en celle de ses principaux types » (BOUVEYRON, GRIFFON, HUGUES, *Segmentation et typologie*, Bordas, 1970). La segmentation est un processus descendant (de l'ensemble du groupe vers les sous-groupes ou les individus) et la typologie un processus ascendant (des individus vers les groupes).