

# **Chapitre Introductif : Rôles et concepts du marketing**

# Objectifs du chapitre

Dans ce chapitre, nous traiterons les questions suivantes :

- Pourquoi le marketing est-il un sujet important ?
- Quelle est l'étendue de son champ ?
- Quels sont les principaux concepts du marketing ?
- En quoi le marketing change ?
- Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser un marketing efficace ?

# Le rôle du marketing

- Qu'est-ce que le marketing ?

- C'est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus qui consistent à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients, ainsi qu'à gérer des relations avec eux, afin de servir l'organisation et ses parties prenantes (*American Marketing Association*).
- C'est le processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création, de l'offre et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur (*Kotler*).
- Exp : ikea : besoin en opportunité  
Gillette : investissement dans la conception de produit

# Qu'est-ce que le marketing ?

- Le marketing est souvent associé à la vente, à la publicité ou à la création de besoins chez le consommateur.
- Le marketing est un phénomène assez récent, propre à la société de consommation de masse.
- Tout le monde (ou presque) fait du marketing :
  - les organisations (entreprises, associations, etc.);
  - les individus (politiciens, artistes, sportifs, etc.);
  - les événements (Solidays);
  - les groupes de pression (Green Peace);

## ■ Qu'est-ce que le marketing ?

- Le *marketing* au final est : la manière de choisir ses marchés cibles, d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en délivrant et en communiquant de la valeur



- Exp : comptoir des cotonniers (lien mère/fille)  
#nodesignfordesign

# Le défi marketing des entreprises

- Un consommateur mieux informé et plus expérimenté.
- Un consommateur qui veut le meilleur produit, sans délais, avec un service hors pair, une garantie avantageuse et un prix défiant toute concurrence (*I Want It All and I Want It Now*).
- Un consommateur qui perçoit moins de différences entre les fournisseurs et les marques.
- Un consommateur volatile et difficile à capter.
- Un consommateur aux attentes élevées en matière de service.

# Le rôle du marketing

- Sur quoi porte le marketing ?
  - Les biens
  - Les services (velib)
  - Les événements
  - Les personnes
  - Les endroits (région Bretagne)
  - Les organisations (LVMH et parrainage)
  - Les idées (exp : campagne contre la violence conjugale)

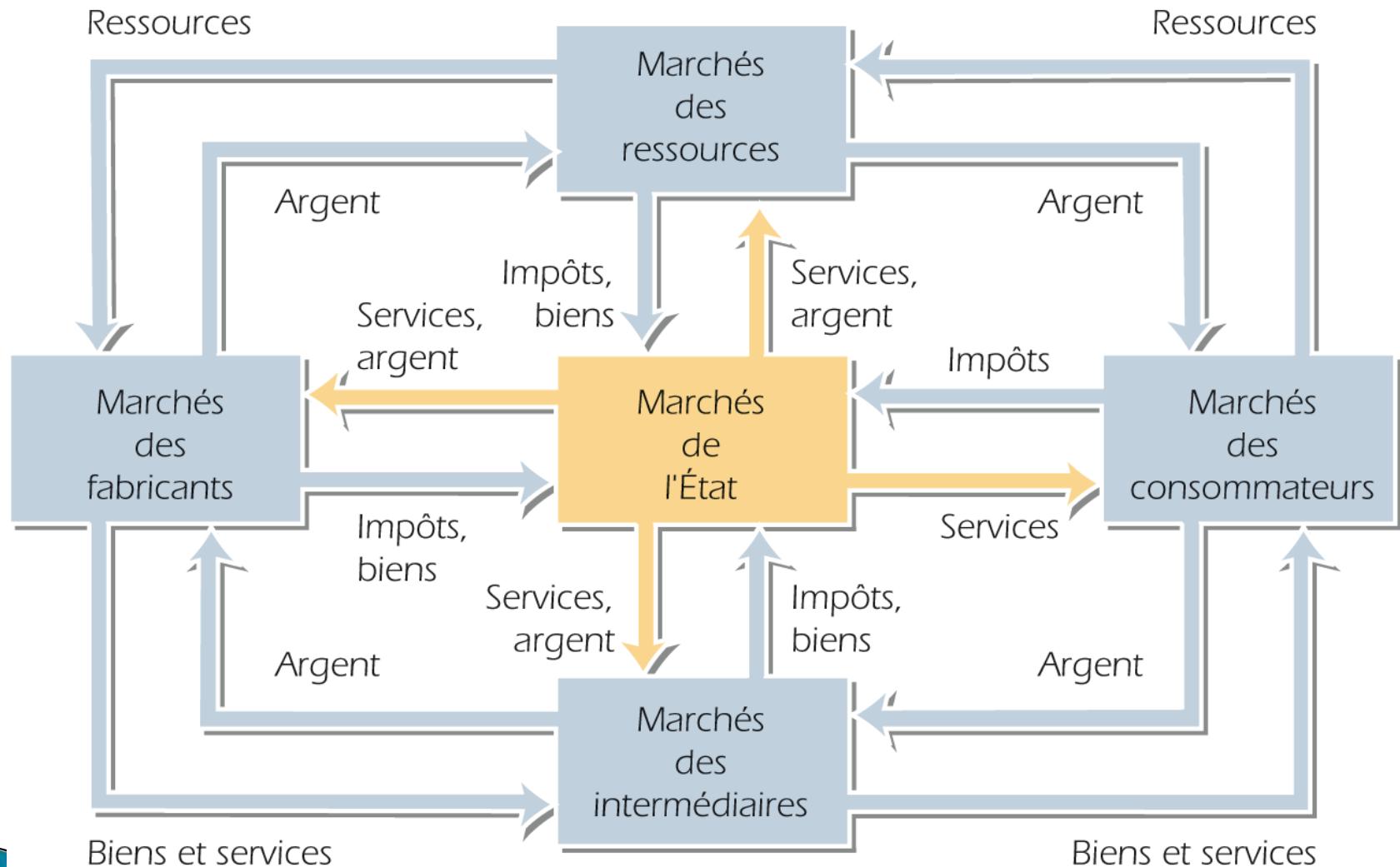
Exp: velib, autolib et cityscoot un mode de transport innovant qui modifie les habitudes de transport urbain



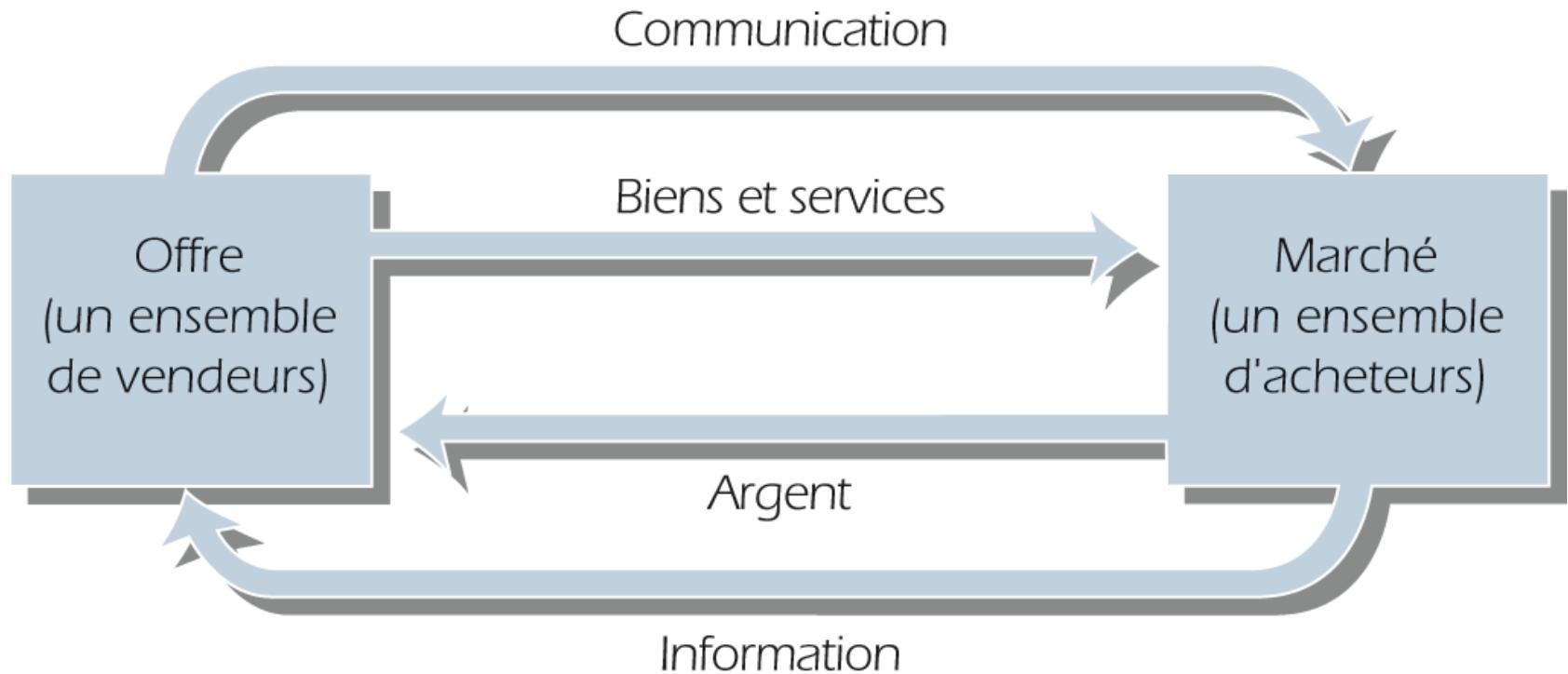
# Le rôle du marketing

- **Les échanges et les transactions**
- Un **échange** suppose cinq conditions :
  - Il existe au moins deux parties.
  - Chaque partie possède quelque chose qui peut avoir de la valeur pour l'autre.
  - Chaque partie est susceptible de communiquer et de fournir ce qui est échangé.
  - Chaque partie est libre d'accepter ou de rejeter l'offre de l'autre.
  - Chaque partie considère l'échange comme une solution adaptée à son problème.
- **Transaction** : accord sur les termes de l'échange

## *Les flux d'échanges dans une économie moderne*



## *Un système marketing simple*



# **Le rôle du marketing**

- Qui fait du marketing ?
  - Les principaux marchés de clients
    - Marchés de grande consommation (B to C)
    - Marchés business-to-business (B to B)
    - Marchés publics et à but non lucratif
  - Marchés physiques et virtuels

# **Le rôle du marketing**

- Identifier des segments de consommateurs appropriés.
- Évaluer les attentes et les besoins des consommateurs.
- Concevoir et développer des produits et des services qui satisfont les besoins des consommateurs.
- Faciliter l'échange entre l'entreprise et les consommateurs de produits et services.
- Engendrer une croissance rentable pour l'entreprise.

# *ÉMERGENCE ET DÉVELOPPEMENT HISTORIQUE DU MARKETING*

Un développement historique en trois actes :

Acte 1 : Période d'avant-guerre (avant 1945)

Acte 2 : Les trentes glorieuses

Acte 3 : Naissance du marketing moderne

## *ACTE 2 : LES TRENTE GLORIEUSES*

- Période de prospérité et de forte croissance économique
- Accroissement des revenus des ménages
- Intensification de la concurrence
- Popularité des produits de commodité (ex. réfrigérateur, automobile)
- Amélioration des structures de distribution
- Naissance du concept de marketing (années 60)
- Choc pétrolier 1973

Production

OPTIQUE VENTE

Écoulement

# *ACTE 3 : NAISSANCE DU MARKETING MODERNE*

- Émergence d'une économie intangible
- La concurrence atteint son paroxysme
- D'un marketing de masse à un marketing spécialisé
- Émergence de nouveaux paradigmes :
  - Marketing des services;
  - Marketing relationnel;
  - Marketing des bases de données;
  - Marketing numérique

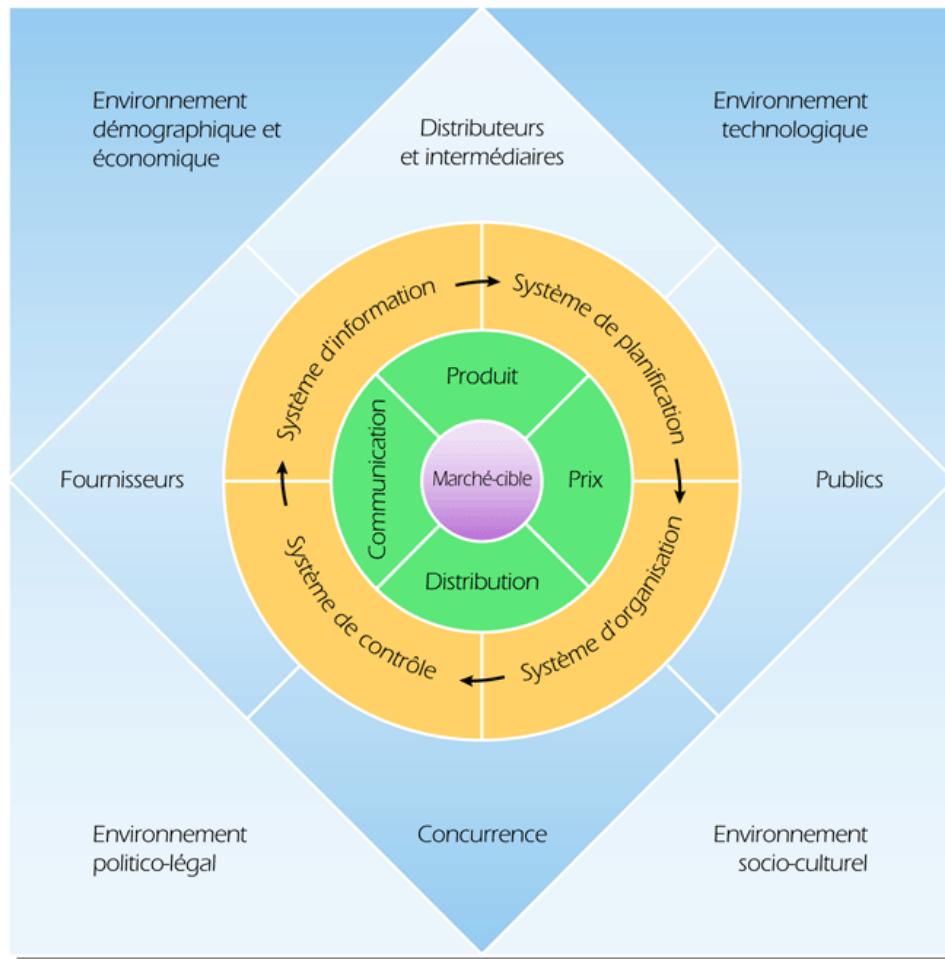


# **Les concepts-clés du marketing**

## **■ Les concepts-clés du marketing**

- Les besoins, les désirs et la demande
  - La valeur et la satisfaction
- La segmentation, la cible et le positionnement
  - (exp : 39% des joueurs de console sont des filles – megacarte pink chez micromania)  
<https://www.micromania.fr/fidelite.html>  
(Volvo et la sécurité)
  - La chaîne d'approvisionnement
  - La concurrence
- Les offres et les marques

# **Les facteurs influençant la stratégie marketing de l'entreprise**



# Les réalités du marketing numérique

## ■ Les principales caractéristiques de la société

- Les technologies de l'information
- La globalisation
- La déréglementation (ouverture à la concurrence)
- Une concurrence accrue
- La résistance des consommateurs (casseur de pub, cas de l'obésité)
- La personnalisation de l'offre et de la communication
- La convergence intersectorielle (telecom, info, electronique : Intel, Dell)
- La transformation de la distribution (exp : fnac et concert, Sephora)
- La désintermédiation (boncoin, ebay, vinted)



# Les réalités du marketing numérique

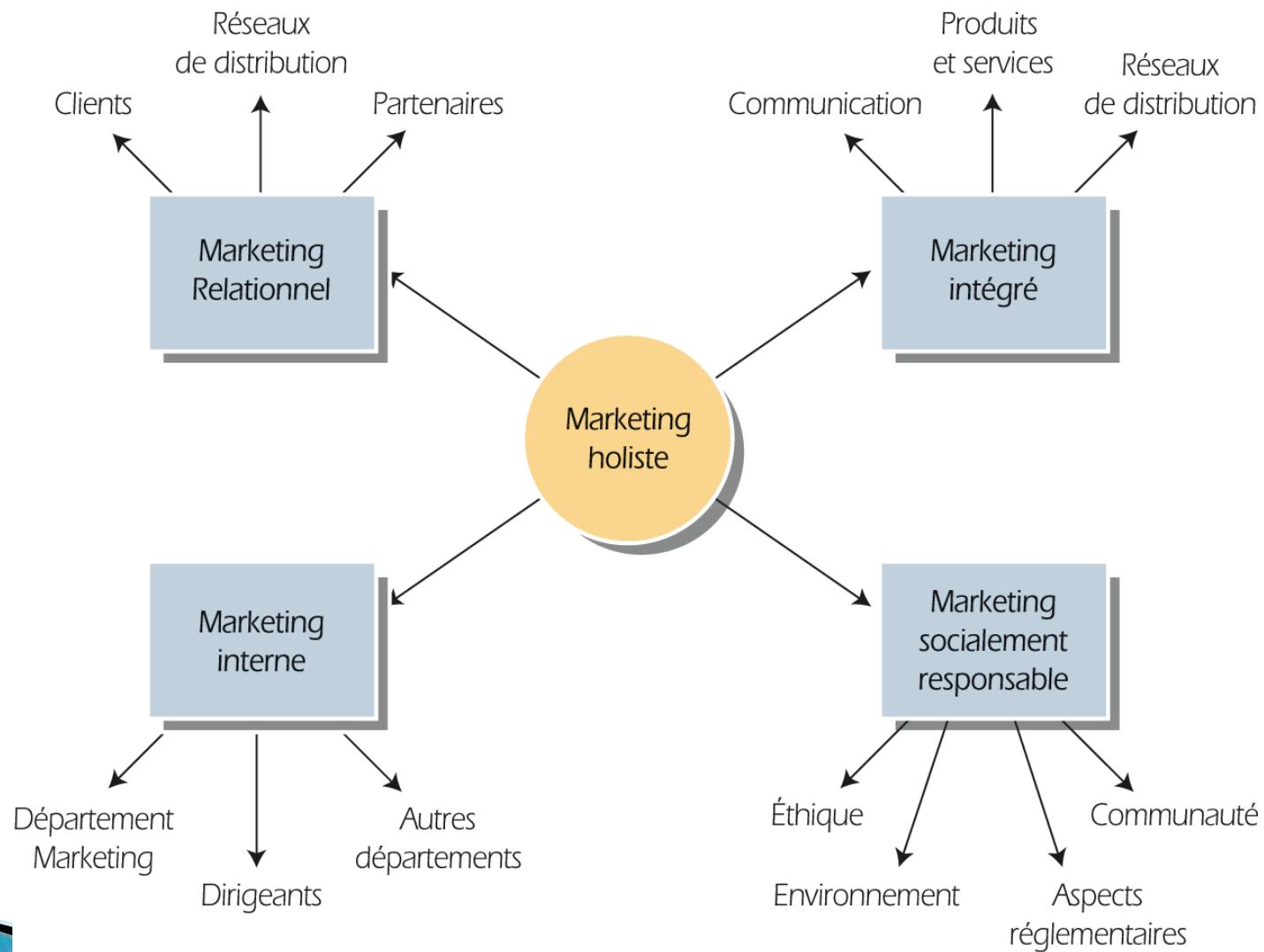
## ■ Les nouvelles possibilités des clients

- Un pouvoir lors du processus d'achat
- La diversité des produits et services
- Une grande quantité d'informations sur tous les sujets
- La facilité de commande
- L'accès aux commentaires sur les produits et services
- Une voix amplifiée pour influencer l'opinion des pairs et du public (Youtube – exp de kryptonite et antivol de velo, exp de kentucky fried chiken en chine/spot pub)

# **Les optiques de l'entreprise dans ses relations avec le marché**

- L'optique production (exp Dacia Sandero)
- L'optique produit (exp : le concorde)
- L'optique vente
- L'optique marketing (exp : naturalia)
- L'optique marketing holiste (exp de puma : marque sentimentale en une maque branchée)
  - Un marketing relationnel
  - Un marketing intégré (les 4 P de MC Carthy)
  - Un marketing interne (logique de yahoo)
  - Un marketing socialement responsable (Mac Donald et le social “maison des parents” et la santé) (Hewlett Packard : imprimante recyclable) (Ben &Jerry’s – chiffrage de la performance sociale)

## ***Les dimensions du marketing holiste***



## **Le marketing intégré : Les quatre composantes du marketing-mix - 4 P**



# Conclusion : les défis du marketing

- La prise en charge du marketing par l'entreprise toute entière
- L'adoption d'une organisation par segments de marché
- L'externalisation de nombreux produits et services
- Le partenariat avec quelques fournisseurs et distributeurs
- L'importance des actifs intangibles
- La construction des marques par des communications performantes et intégrées
- La disponibilité des produits sur le net
- La focalisation sur une cible précise
- La prise en compte de tous les acteurs de l'entreprise

**Objet de débat****LE MARKETING EST-IL MANIPULATOIRE, IDÉOLOGIQUE ET IMMORAL ?**

La critique du marketing semble être aussi ancienne que le marketing lui-même. Avant même son avènement, la réclame était dès le XIX<sup>e</sup> siècle l'objet de contestation ou de mépris, et si on considère que les sophistes étaient, par certains aspects, les précurseurs des *marketers*, Platon est sans doute le premier penseur à nous avoir laissé une trace écrite de cette critique<sup>1</sup>.

Les années 60 et 70 ont connu une contestation très active de la société de consommation et du marketing. D'inspiration marxiste, elle s'est traduite de façon moins politique par le mouvement consumériste et les lois de protection des consommateurs. Par contraste, la contestation du marketing des années 80 et 90 s'est bornée à des cercles relativement étroits et c'est la publication de *No Logo* de Naomi Klein en 2000 qui a rattaché de façon emblématique la critique du marketing aux mouvements anti-globalisation et anti-capitalisme en plein essor, pour lui donner une nouvelle vigueur<sup>2</sup>.

La critique du marketing a fait l'objet d'ouvrages entiers, mais on se limitera ici à trois thèmes du débat : le marketing est manipulatoire ; il est idéologique et propagandiste et enfin il est immoral.

**1/ LE MARKETING EST-IL MANIPULATOIRE ?**

Les gens de marketing disent toujours qu'ils répondent aux besoins et attentes des clients alors que leurs critiques soulignent qu'ils poussent les gens à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin, à exagérer ou à mentir sur leurs bénéfices, à les manipuler pour mieux vendre.

Ce chapitre a souligné que le marketing consiste fondamentalement à influencer la perception et le comportement de publics que ciblent les organisations : faire acheter pour des entreprises marchandes, faire voter pour un parti politique, faire cotiser pour une association humanitaire, modifier le comportement pour un organisme de prévention, etc.

- *Influence et manipulation*

Peut-on néanmoins distinguer l'influence de la manipulation ? Tous deux relèvent de la persuasion, d'un pouvoir exercé sur quelqu'un pour le faire ressentir, penser ou agir d'une certaine façon. Tous deux utilisent l'émotion et les biais cognitifs. Pourtant, la manipulation a une connotation beaucoup plus négative que l'influence : elle est généralement associée à l'idée d'influence occulte (le sujet n'a pas conscience d'être influencé), d'absence de choix (le sujet est transformé en objet) et d'intention malveillante.

On peut argumenter qu'à ce titre, le marketing n'est pas manipulateur. En marketing, l'influence est tout à fait explicite : par exemple chacun sait pertinemment que les marques veulent vendre, qu'un packaging est fait pour séduire et qu'une publicité cherche à influencer. De plus, aucune contrainte

<sup>1</sup> Voir Romain Laufer et Catherine Paradeise, *Le Prince bureaucratique. Machiavel au pays du marketing*, Flammarion, 1982.

<sup>2</sup> La critique du marketing est riche, complexe et diversifiée : on ne saurait la résumer en un paragraphe, voir les références bibliographiques en page 21.

n'oblige une personne à acheter et les marchés restent de vastes espaces où se confrontent des offres concurrentes. L'intention du marketing marchand est de vendre et non pas de nuire aux clients, d'autant que leur fidélité est de plus en plus importante.

Pour autant, certaines pratiques du marketing sont effectivement manipulatoires. Le « marketing expérientiel » – un grand nom pour dire qu'on se soucie de l'expérience globale du client, dans un magasin par exemple –, met en condition le client en s'adressant à tous les sens. Des célébrités et leaders d'opinion se font les porte-parole de marques sans que la nature mercantile de ces relations soit toujours explicite. Lorsqu'un fabricant de cosmétiques vante les résultats miraculeux de sa crème, mais que son étude ne s'appuie que sur la perception subjective d'un panel de clientes, on fait prendre un effet placebo pour un résultat scientifique. Quand certaines marques réduisent discrètement la quantité offerte d'un produit pour le même prix, elles font croire à la stabilité des prix alors qu'il a augmenté en volume. Les produits alimentaires et cosmétiques sont plein d'ingrédients mis en avant sur le packaging, qui se retrouvent dans le produit, mais qui n'ont aucun effet actif – ou le même que n'importe quel substitut moins exotique : du plancton marin ou de l'eau de source de l'Himalaya (*sic*) dans une crème, une plante rare ou aux bénéfices symboliques dans un shampoing, de la gousse de vanille dont on a retiré tout l'extrait dans une crème à la vanille (parce que les petits morceaux noirs font naturel)...

Le marketing n'est pas manipulateur par nature, mais il peut l'être dans la pratique. Le citoyen doit espérer que les consommateurs sont suffisamment avisés pour ne pas se laisser abuser. Les clients se transforment-ils pour autant en objets manipulés pour des intentions malveillantes ? Dans le détail, non : ne serait-ce qu'en raison des choix qu'offre un marché et des contraintes législatives et réglementaires qui protègent le droit, la sécurité, la santé, la liberté d'opinion des citoyens. Mais qu'en est-il dans une perspective plus générale ?

## 2/ LE MARKETING EST-IL IDÉOLOGIQUE ?

C'est la critique principale des mouvements anti-pub, anti-capitalistes et altermondialistes : le marketing est mauvais parce qu'il développe une propagande marchande qui fait croire aux gens que leur bonheur est dans la consommation. Naomi Klein dénonce dans les deux premières parties de son livre (*No Space et No Choice*), la puissance et la domination exercée sur le marché par quelques grandes marques et entreprises, ainsi que l'envahissement de la sphère publique par les marques. Selon elle, les marques, qui permettaient à l'origine d'identifier des produits, sont devenues des styles de vie qui cherchent à s'imposer au public, notamment aux jeunes. Nike ne cherche plus à s'associer au sport : c'est le sport, et la compétition sportive ne sert plus guère que d'illustration au concept de dépassement de soi dont Nike a fait... sa marque de fabrique.

Mais dans quelle mesure ces modes de vie sont-ils imposés ? Beaucoup de marques sont dites « aspirationnelles » dans le jargon du marketing, parce qu'elles représentent un imaginaire auquel les gens veulent s'associer. C'est le cas des marques de luxe et des marques fortes. Les gens sont-ils

conditionnés par Chanel ou Apple comme ils le seraient par Nike ? N'est-ce pas une analyse trop simpliste et mécanique ?

Bien que la transformation des marques en style de vie, en imaginaire, ne date pas d'aujourd'hui, il est vrai que jamais elles n'ont été aussi nombreuses à rechercher ce statut : être à la fois désiré et devenir bien plus qu'un ensemble de produits sur un marché. Cependant, l'opinion est volatile et la concurrence forte : le pouvoir des marques est souvent transitoire et Diesel pourra demain rejoindre Levi's parmi celles qui ont cessé d'être des mythes.

- **Rendre le cerveau humain disponible**

Plus profondément, le marketing, et son aspect le plus voyant, la publicité, peuvent être perçus comme porteurs d'une idéologie qui est celle de la société de consommation, de la dictature du divertissement, du triomphe de la démagogie. Comme l'écrit avec brio l'académicien Marc Fumaroli, « Les savantes stratégies publicitaires de compulsion, de répétition et de pression opèrent à plein régime. Elles proclament un état d'urgence permanent, elles ne laissent pas souffler. Il faut le reconnaître, elles font de leur mieux pour s'envelopper de bienveillance et même d'humour. La tyrannie qui rebiffe n'est pas leur affaire. Les tourbillons du *marketing* et de l'*entertainment* à grande échelle et à haut rendement qui s'emparent de nous successivement, mais à plein temps, font alterner la molestation (« vous êtes privés de ce qui vous rangerait parmi les heureux ») et la flatterie goguenarde (« mais nous vendons tout ce qui vous manque ») (...). Le marketing (...), flatterie et divertissement en surface, joue en profondeur sur la peur rampante de se trouver « dépassé », consommateur défectueux, par le progrès à toute allure des géants de l'industrie agroalimentaire, de l'industrie des hydrocarbures, de l'industrie des assurances et de celle du luxe, toutes attelées à celle de la communication. Faut-il céder à ce chantage discordant et d'autant plus pressant ? Mais peut-on ne pas céder<sup>1</sup> ? »

Ces propos de Marc Fumaroli trouvent une parfaite illustration dans la déclaration plus brutale et prosaïque de Patrick Lelay, alors P-DG de TF1 : « Pour qu'un message publicitaire soit perçu, il faut que le cerveau du téléspectateur soit disponible. Nos émissions ont pour vocation de le rendre disponible : c'est-à-dire de le divertir, de le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible<sup>2</sup>. »

Ce mariage du divertissement et du marketing, cette pression à consommer sont réels et pesants, pourtant ils ne s'imposent pas à tous, partout et tout le temps. Les citoyens ne sont pas des zombies qui marchent au pas cadencé du marché, ils se dirigent dans un environnement qui est partiellement façonné par le marché, comme il l'est par la politique, les traditions socio-culturelles, les classes sociales, la culture, la religion... Dans ce jeu d'influences, le marché est une force puissante, mais il s'inscrit dans un cadre qui le dépasse néanmoins, et il suscite des réactions et des oppositions qui sont autant de contre-pouvoirs.

- **Démagogie et élitisme**

Toute l'ambiguïté idéologique du marketing est qu'il a, par nature, une propension démagogique, si on entend par démagogie « dire au peuple ce

<sup>1</sup> Marc Fumaroli, *Paris-New York et retour*, Fayard, 2009, p. 27-29.

<sup>2</sup> Les associés d'IEM, *Les dirigeants face au changement*, Huitième jour, 2004.

qu'il a envie d'entendre ». Si on veut convaincre, il faut prendre en compte le point de vue de son auditoire. Si on veut vendre, il faut comprendre les besoins et attitudes de son public. Tout praticien du marketing sait qu'il est bien plus facile d'aller dans le sens de son public (en adaptant sa politique de produit, de prix, de distribution...) que de modifier en profondeur ses attitudes. C'est ce qui explique cette propension à la démagogie du marketing : dire à son public ce qu'il a envie d'entendre et lui donner ce qu'il a envie d'acheter. Le marketing conforte les opinions, les préjugés et les désirs de ses cibles pour mieux réaliser les objectifs de l'organisation qui l'utilise.

En ce sens, la critique du marketing – qu'elle vienne de bords opposés de l'échiquier politique, tels Naomi Klein et Marc Fumaroli – est aussi souvent une critique élitiste contre le mauvais goût populaire (c'est-à-dire le vulgaire, le superficiel, l'artificiel auxquels le marketing est associé). Mais qui décide du bon et du mauvais goût ? De la bonne et de la mauvaise façon de vivre ? La critique élitiste de la société démocratique de consommation – dans laquelle le marketing a trouvé, il est vrai, son terrain de prédilection – n'est en rien illégitime : elle est argumentée et peut paraître à la fois pertinente et nécessaire. Mais qui peut déterminer que cette position est *supérieure et meilleure* à celle qui conduit des millions de gens à consommer avec satisfaction les produits de l'industrie du divertissement et des grandes marques ?

Il n'est pas sûr que les masses des populations pauvres dans le monde, qui arrivent pour partie à améliorer leur niveau de vie, voient d'un mauvais œil la société de consommation, le fait de pouvoir disposer de l'eau courante, d'appareils électroniques, d'appareils de loisir (télévision, musique...), de moyens de communication comme le téléphone mobile ou Internet, de moyens de circulation, de produits de soin du corps et de nettoyage, etc. Les plus pauvres dénoncent rarement la société de consommation : ils y aspirent parce qu'elle apporte un niveau de confort qui représente une aspiration naturelle.

#### • *Quand consomme-t-on trop ?*

Ces arguments et contre-arguments n'épuisent cependant pas le débat de l'idéologie marchande du marketing. Car on peut tout à la fois reconnaître que consommer est une aspiration légitime et soulever la question de la limite à cette consommation, d'autant plus pressante dans une perspective de développement durable. À partir de quand est-ce « trop », doit-on parler de surconsommation et de gaspillage ? À partir de quand le marketing pousse-t-il à acheter des produits dont on n'a pas besoin ? Les rayons des magasins sont encombrés de produits et d'« innovations » plus anecdotiques les unes que les autres, parce que les marques doivent défendre leurs parts de marché et que les clients s'ennuient vite. Mais qui doit décider que ces produits ne méritent pas d'être achetés, sinon les clients eux-mêmes ? Certains préconisent l'intervention de la loi et l'interdiction pour raison d'intérêt public. Une société libérale – au sens de respect des libertés privées et publiques – y répugne au nom de la responsabilité individuelle. Les mouvements appelant à la « déconsommation » sont parfaitement légitimes dans une société qui valorise la liberté individuelle parce qu'ils font appel au volontariat, mais au nom de

quoi ceux qui dénoncent les méfaits de certains modes de vie devraient-ils imposer leur opinion aux autres et définir ce qu'ils sont autorisés à faire et à acheter ? Certains ont une réponse : au nom de l'intérêt général. C'est au nom de cet intérêt supérieur qu'on a réglementé l'usage du tabac, la promotion de produits alimentaires, et qu'on impose des taxes carbone. Demain, sous la pression de minorités actives et influentes, ce principe peut prévaloir dans d'autres aspects qui touchent au mode de vie et au mode de consommation. La légitimité de l'utilisation de la contrainte réglementaire (interdiction, taxation...) peut difficilement être tranchée dans un sens ou dans l'autre sur la base d'un principe absolu : elle est très largement relative à l'opinion publique et à ses évolutions.

### 3/ LE MARKETING EST-IL IMMORAL ?

Faire acheter ce dont les gens n'ont pas besoin, les influencer de façon occulte, survendre les produits, promouvoir une idéologie de la consommation au détriment du développement durable, justifier une société capitaliste inégalitaire... ces critiques ont trait à la légitimité du marketing et, en dernier recours, à sa moralité.

- *Enseigner la morale ?*

L'enseignement de l'éthique dans les écoles de commerce est une mode qui n'a guère pris en Europe, non en raison de l'immoralité foncière de leurs responsables ou de la nature de l'enseignement, mais plus largement parce que la morale est perçue comme largement subjective. Chacun s'accorde sur le respect des lois et règlements – et les praticiens du marketing y sont soumis comme chacun. On peut aussi s'accorder sur des règles déontologiques, qui sont généralement liées à un métier. L'Esomar par exemple, association professionnelle européenne des sociétés d'études de marché, a édicté un code déontologique que chaque membre se doit d'appliquer (téléchargeable sur <http://www.esomar.org/>). Mais la morale est souvent considérée comme une affaire de convictions trop personnelles pour être enseignées, ou relevant de la religion (ce qui, dans une société laïque, est la même chose, la religion étant une affaire privée).

Les étudiants en marketing suivent donc des enseignements qui questionnent rarement – voire jamais – la moralité des pratiques marketing (leur légalité ou illégalité est en revanche enseignée). Cela pose peu de difficultés si on adhère à la définition du marketing de l'American Marketing Association donnée en note dans ce chapitre : le marketing y est moral par principe puisque, au final, son action « bénéficie à l'organisation et à ses parties prenantes » (le terme utilisé est *stakeholders*, qui signifie clients, actionnaires, collaborateurs, pouvoirs publics...). Or on peut contester une telle pétition de principe : rien ne permet de démontrer que, par principe, les intérêts de l'entreprise (ou de l'organisation), soient les mêmes que ceux des clients ou des collaborateurs. Le *Mercator* se garde d'un tel biais en soulignant dans sa définition du marketing que sa finalité est d'agir « en faveur » de l'organisation qui la pratique (que ce soit pour faire acheter, faire voter, etc.). Est-ce dès lors une approche cynique du marketing ?

- **Le marketing est amoral, mais les responsables marketing ne doivent pas l'être**

Selon nous, cette approche n'est ni cynique, ni vertueuse. Le marketing est fondamentalement un moyen d'action au service des organisations et ce n'est pas l'outil qui détermine la moralité des actions et ses finalités.

Cette approche, loin d'exempter les gens de marketing de toute responsabilité, ne fait que la souligner. Autrement dit, la légalité et l'efficacité ne sont pas une garantie de moralité. Par exemple, quand on crée et qu'on promeut des bières fortement alcoolisées parce qu'on a constaté que beaucoup de jeunes boivent de la bière pour s'enivrer, on répond aux attentes de la cible et on développe son chiffre d'affaires. Mais dans le même temps on encourage l'alcoolisme des jeunes, qui est un problème majeur de santé publique et de sécurité routière. Les responsables marketing et les responsables d'entreprise ont-ils pris la mesure de leur responsabilité dans cet exemple ? La question vaut aussi pour le développement de certains types de voitures, l'utilisation de certains composants ou l'emballage des produits, les méthodes de persuasion qu'on utilise...

L'arbitrage entre l'efficacité à court terme et l'intégrité et la crédibilité à long terme est une question que les gens de marketing doivent se poser et doivent poser, au nom de leur organisation et à titre personnel. Le seul respect de la loi ne suffit pas à répondre à cette question. Elle constituera pourtant un enjeu de plus en plus important dans l'opinion publique, pour la légitimité des organisations et celle du marketing.

**Pour aller plus loin :** Naomi Klein, *No Logo. La tyrannie des marques*, Babel, 2002. Pour une approche plus universitaire : Michael Saren et autres, *Critical Marketing : Defining the Field*, Butterworth-Heinemann, 2007. En France : Gilles Marion, *Idéologie marketing*, Éditions d'Organisation, 2004. On lira aussi de ce dernier auteur l'article de 2007 « Le marketing et le concert de la critique », téléchargeable sur sa page personnelle à l'EM Lyon ([www.em-lyon.com/france/professeurs/marion/index.aspx](http://www.em-lyon.com/france/professeurs/marion/index.aspx)).

## COMPLÉMENTS À L'INTRODUCTION



- La balance de la valeur vous a été présentée dans ce chapitre. Le premier outil de *La boîte à outils du Mercator*, page 1124 est consacré à ce concept :  
Outil n° 1, La balance de la valeur.



- Validez vos connaissances sur le chapitre d'introduction en répondant aux 43 questions du CD-Rom du *Mercator* qui sont liées à ce chapitre.



- Téléchargez le résumé de l'introduction sur [www.mercator.fr](http://www.mercator.fr).
- Le premier des dix débats d'actualité du *Mercator* a été reproduit dans les pages précédentes. Les neuf suivants, qui se rattachent chacun à un chapitre spécifique, seront téléchargeables sur [www.mercator.fr](http://www.mercator.fr).

**Rappel :**

**Le comportement du  
consommateur**

# Objectifs

Dans ce chapitre, nous étudierons les questions suivantes :

- En quoi les caractéristiques des consommateurs influencent-elles leurs comportements d'achat ?
- Quels grands processus influencent leurs réactions aux opérations marketing ?
- Comment les consommateurs prennent-ils leurs décisions d'achat ?
- Comment les responsables marketing analysent-ils le comportement des consommateurs ?

# Le comportement du consommateur

- L'étude du *comportement du consommateur* vise à analyser comment des individus, des groupes et des organisations choisissent, achètent et utilisent des biens, des services, des idées ou des expériences afin de satisfaire leurs besoins et leurs désirs.

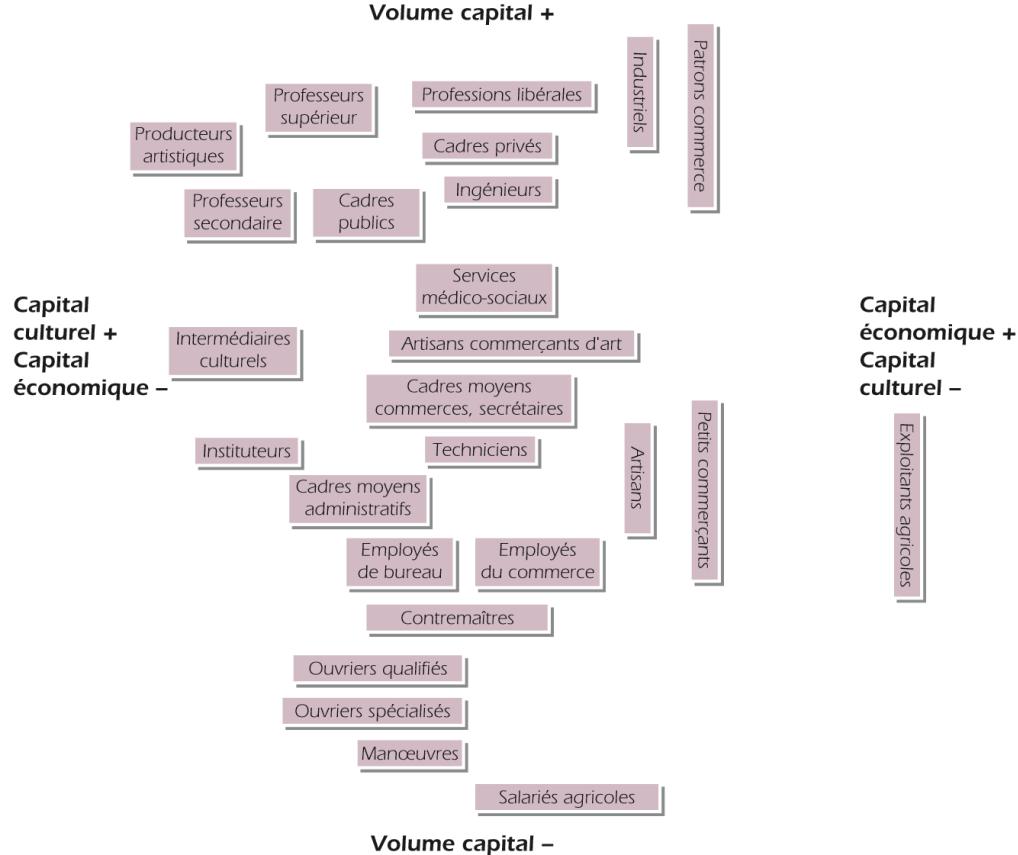
# Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs

- Les facteurs culturels
  - La culture

Ensemble de connaissances, de croyances, de normes, de valeurs, de traditions acquises par l'homme en tant que membre de telle ou telle société
  - Les sous-cultures
    - Nationalités (exp de kentucky fried chicken et la culture chinoise)
    - Religions
    - Groupes ethniques
    - Origine géographique
    - Groupes d'intérêts particuliers
  - Les classes sociales

Groupes relativement homogènes et permanents, ordonnés les uns par rapport aux autres, et dont les membres partagent le même système de valeurs, le même mode de vie, les mêmes intérêts et comportements

# L'espace des positions sociales en France selon Bourdieu



Légende : Les différences primaires, celles qui distinguent les grandes classes de conditions d'existence, trouvent leur principe dans le **volume global de capital** comme ensemble des ressources et des pouvoirs effectivement utilisables ; les différentes classes (et fractions de classe) se distribuent ainsi depuis celles qui sont les mieux pourvues à la fois en capital économique et en capital culturel jusqu'à celles qui sont les plus démunies sous ces deux rapports. Les membres des professions libérales qui ont de hauts revenus et des diplômes élevés, qui sont issus très souvent de la classe dominante (professions libérales ou cadres supérieurs), qui reçoivent beaucoup et consomment beaucoup, tant des biens matériels que des biens culturels, s'opposent à peu près sous tous rapports aux employés de bureau, souvent issus des classes populaires et moyennes, recevant peu, dépensant peu et consacrant une part importante de leur temps à l'entretien de leur voiture et au bricolage et, plus nettement encore, aux ouvriers qualifiés ou spécialisés, et surtout aux manœuvres et salariés agricoles, dotés des revenus les plus faibles, dépourvus de titres scolaires et issus en quasi-totalité des classes populaires.

# *Quelques grosses tendances socio-démo*

- ▶ PCS
- ▶ Age : développement du marché des seniors
- ▶ Réduction taille des familles
- ▶ Départ du foyer plus tardif
- ▶ Augmentation des mono-ménages
- ▶ Précarisation de la cellule familiale
- ▶ Développement du travail féminin
- ▶ Urbanisation
- ▶ Transfert de population

## *La nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS)*

1. Agriculteurs
2. Artisans commerçants et chefs d'entreprise
3. Cadres et professions intellectuelles supérieures
4. Professions intermédiaires
5. Employés
6. Ouvriers
7. Retraités
8. Personnes sans activité professionnelle (chômeurs, étudiants, femmes au foyer)

# *Classement INSEE de la population active*

Agriculteurs exploitants	3%
Chefs d'entreprises, commerçants, artisans	6%
Cadres, professions intellectuelles supérieures	8%
Cadres moyens, professions intermédiaires	13%
Les employés	11%
Les ouvriers et personnel de service	22%
Les retraités et inactifs	37%

# ***LES SENIORS***

- ▶ Définition
- ▶ Segmentation du marché des seniors
- ▶ Évolution quantitative
- ▶ Tendances de consommation
- ▶ Valeurs
- ▶ Communication

# Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs

- Les facteurs sociaux

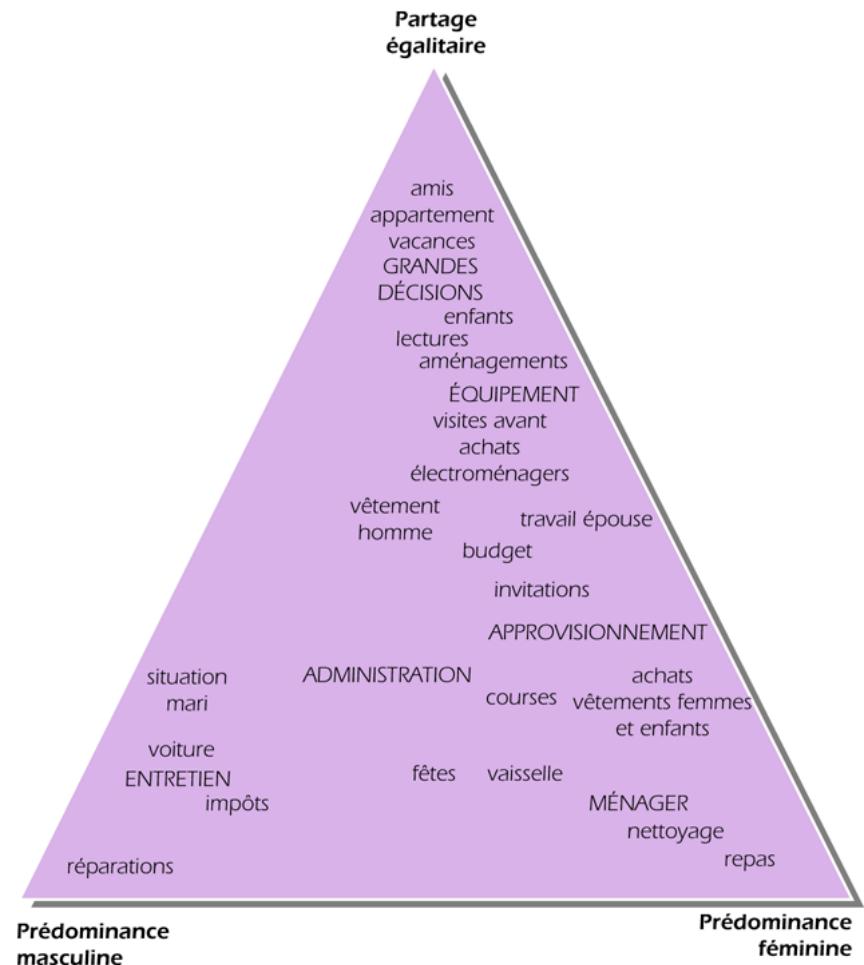
- Les groupes

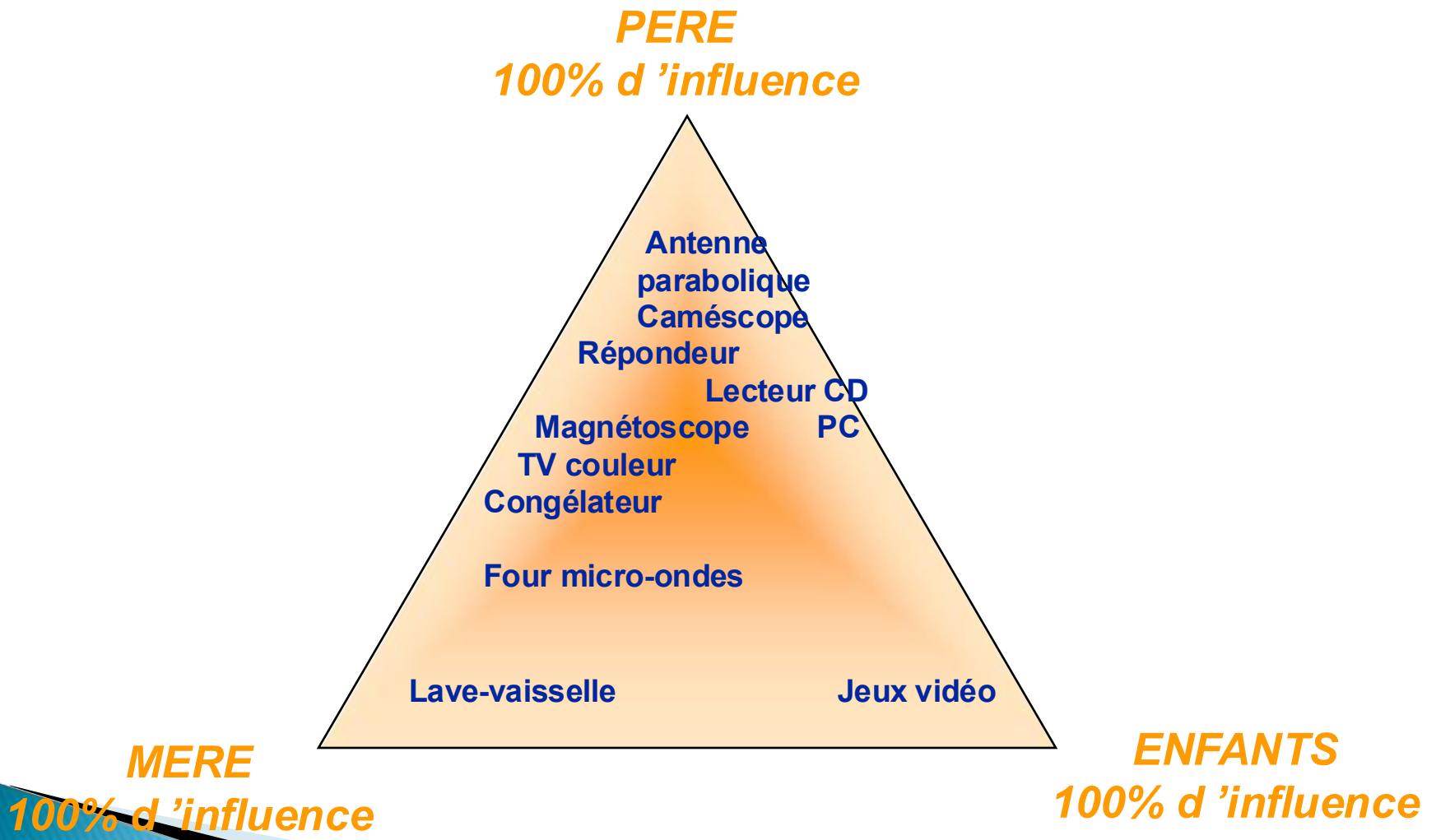
- Groupes de référence
    - Groupes d'appartenance
      - Groupes primaires
      - Groupes secondaires
    - Les leaders d'opinion (sony)

- La famille

- La famille d'orientation
    - La famille de procréation

- Les statuts et les rôles





# Bénéfices consommateurs et pouvoir prescripteur de l'enfant



## tourne le manège

### P'tit Yaourt de Fruité

- Yaourt en gourde parfumé à la vanille ou à la banane.
- Vendu avec des magnets puzzle du Manège enchanté.



## chouette, des monstres

### Les Mordicus de Père Dodu

- Pépites de poulets enrobées d'une chapelure croustillante pour les 4-10 ans.
- Prime directe permanente renouvelée tous les six mois avec les gentils monstres Mordicus.

### Yoco de Glaces Nestlé

- Glaces à l'eau et aux fruits qui se mangent sur le pouce.
- Parfums fruités.



## héros de cinéma

### Charal Kids

- Petits steaks hachées en forme d'anneaux.
- Opération avec le film Vaillant, prime dans chaque pack.



## c'est trop bon...

### Scooby Doo ! de Jean Caby

- Petites saucisses de jambon enrobées de purée.
- Deuxième recettes : steaks hachés de jambon fourrés de pommes de terre.



## la fête des desserts

### Beignets de Croustipâte

- Pâte pour confectionner 20 beignets de formes amusantes.
- Cuisson rapide de trois minutes.

## comme à la plage



### La Bande à Lustucru

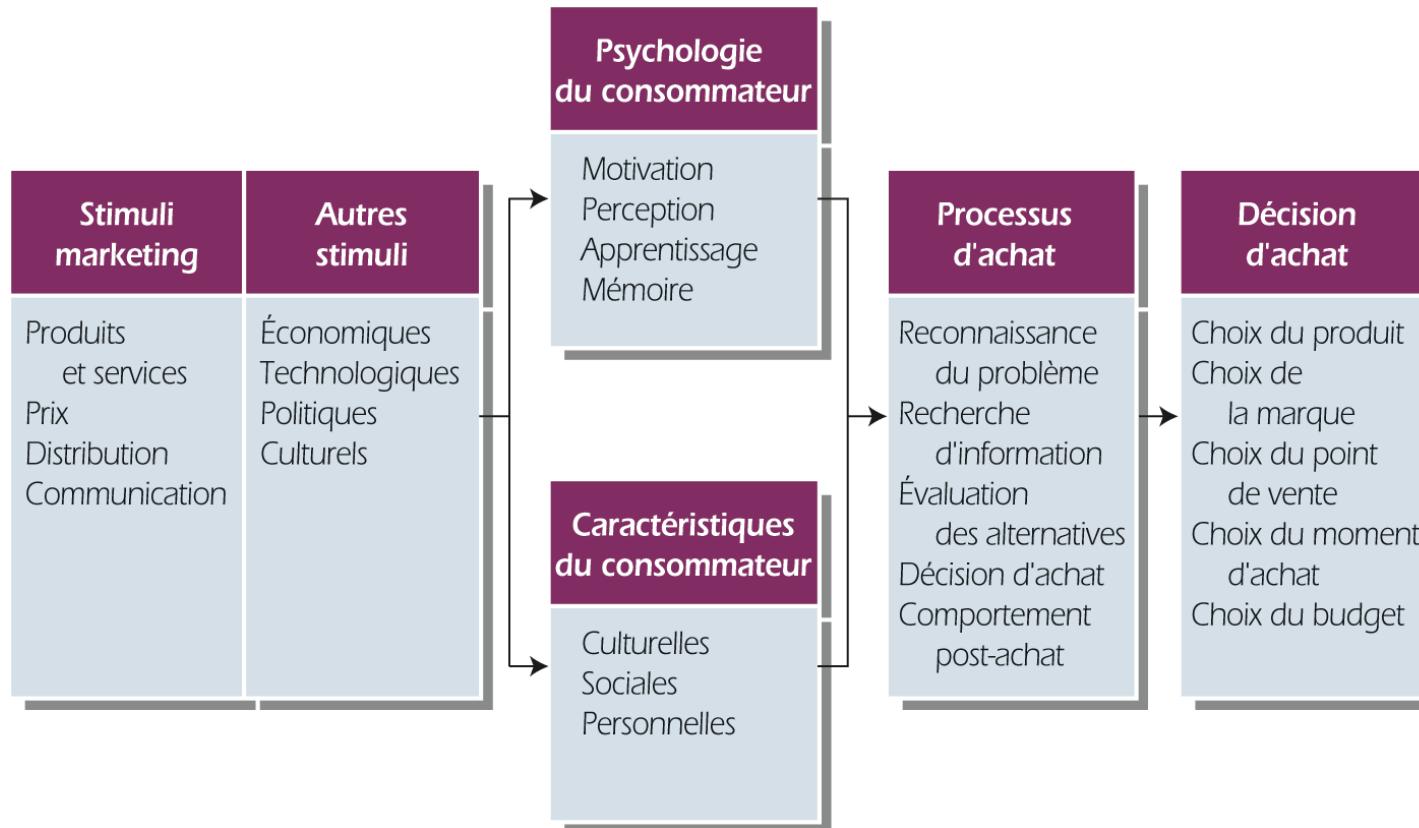
- Petites pâtes en forme de poissons, d'étoiles de mer...
- Emballage ludique avec des jeux au dos.

# Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs

- Les facteurs personnels

- L'âge et le cycle de vie
- La profession et la position économique
- La personnalité et le concept de soi
  - Personnalité = ensemble de caractéristiques psychologiques distinctives qui engendrent des réponses cohérentes et durables à l'environnement
  - Concept de soi = représentant subjectif de la personnalité, correspondant à l'image que l'individu a de lui-même et à la manière dont il pense que les autres le voient
- Le style de vie et les valeurs

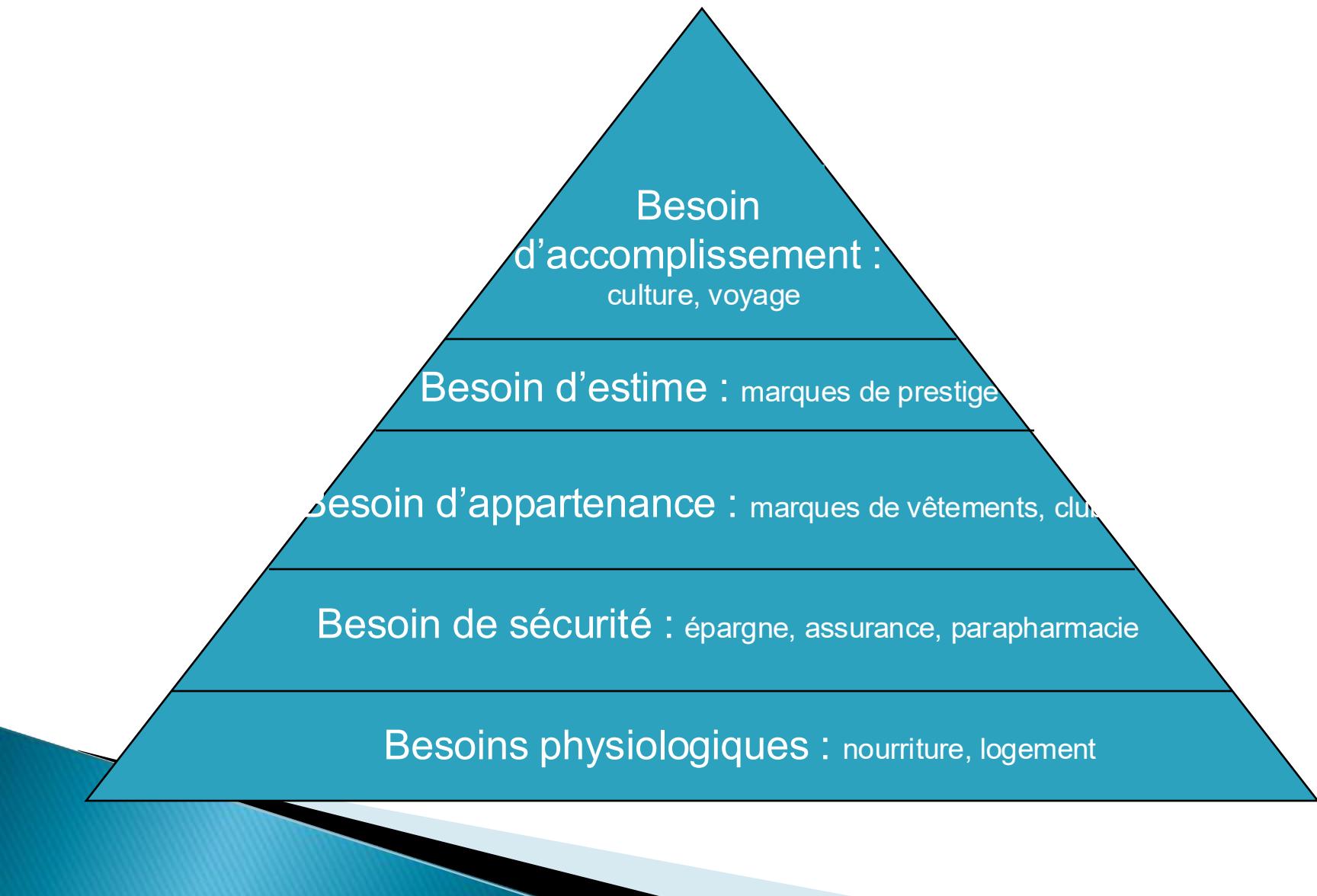
# *Un modèle de comportement d'achat*



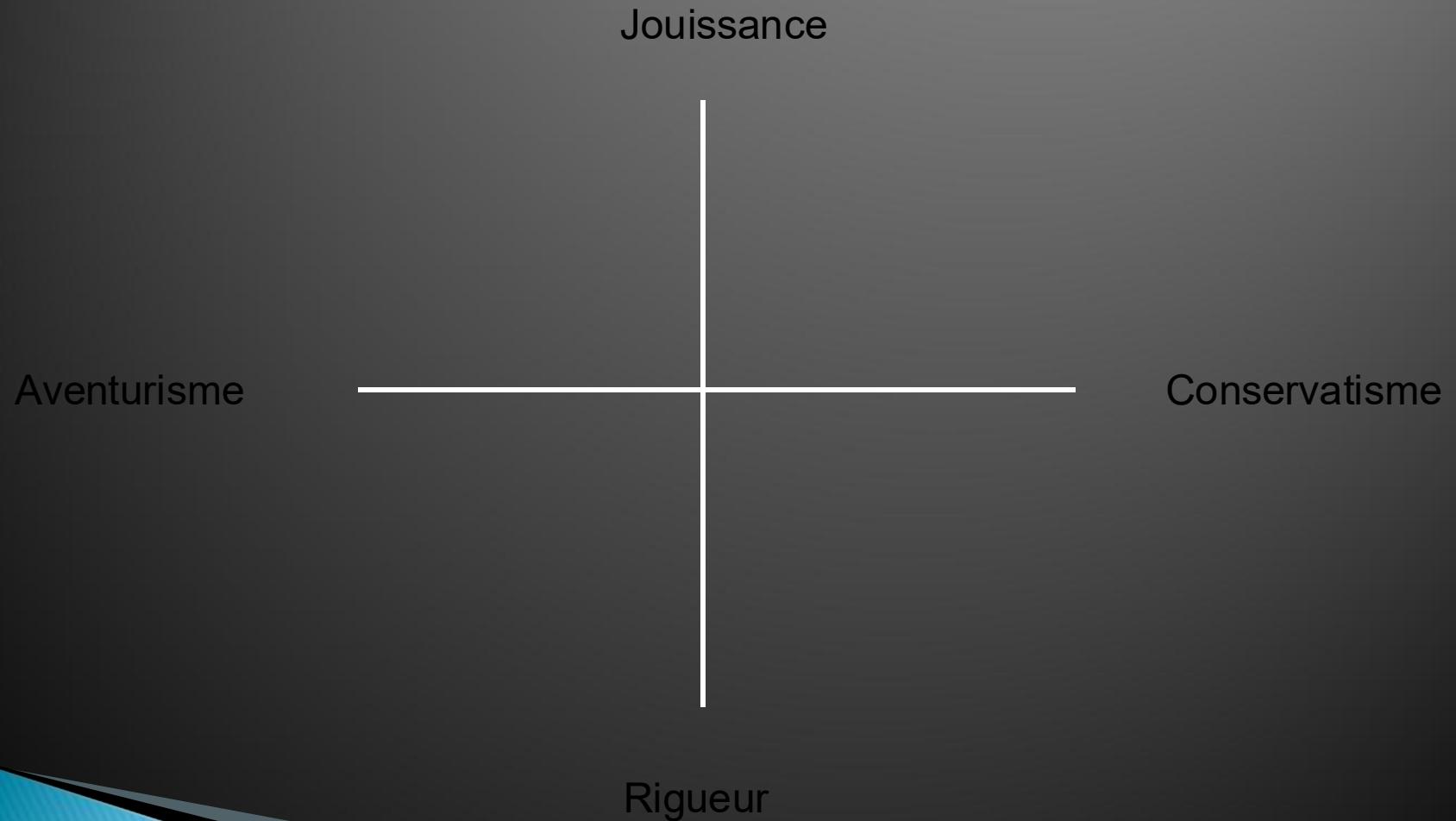
# Les facteurs psychologiques

- La motivation
  - La théorie freudienne de la motivation
    - Le marketing sensoriel (harley davidson/ imac/exxon et gazole à la fraise)
    - L'approche qualitative : les études de motivation
  - La motivation selon Maslow
  - La théorie d'Herzberg
    - Les éléments de satisfaction
    - Les éléments de mécontentement

# *Classement des besoins par niveau : pyramide de Maslow*



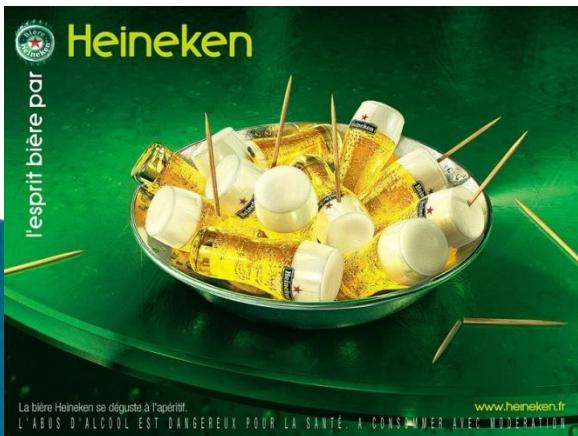
# *VISUALISATION DES STYLES DE VIE : MAPPING*



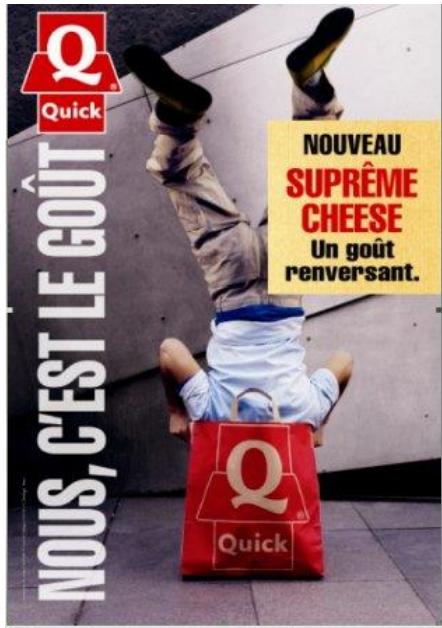
# Les facteurs psychologiques

- La perception
  - L'attention sélective
    - Un individu a plus de chances de remarquer un stimulus qui concerne ses besoins.
    - Un individu a plus de chances de remarquer un stimulus qu'il s'attend à rencontrer.
    - Un individu remarque d'autant plus un stimulus que son intensité est forte par rapport à la normale.
  - La distorsion sélective (pepsi versus coca)
  - La rétention sélective
  - La perception subliminale

# *Voyage initiatique au pays de la mousse : les différentes approches persuasives*



# Voyage au pays du burger et de la moule



# Les facteurs psychologiques

- L'apprentissage
  - Besoin et mobile
  - Stimulus
  - Indices
  - Réponse
  - Renforcement
- La mémoire
  - Le codage
  - L'activation

# Sous-culture et marketing

- ▶ Notion de micro culture ou de tribus
  - consommations communes
- ▶ Notion de « communautés de marques »



# *Exemple d'un marché ethnique dans le domaine des PGC*



- ▶ 2000: Les marchés pour les femmes blanches ne sont plus aussi attrayants.
- ▶ Le marché 'ethnique' est estimé à \$14bn pour 2008 (les afro-américains et américain/asiatiques)
- ▶ L'Oréal a acheté 'Soft-Sheen' et 'Carson' en 1998 (spécialisés dans la beauté ethnique)
- ▶ L'Institut de recherche à Chicago, ouvert en 2003 se focalise sur les caractéristiques des cheveux et des peaux ethniques
- ▶ « le savoir-faire et la meilleure compréhension que nous procura cet Institut, nous permettra de développer de nouveaux produits pour mieux servir les besoins du marché global ethnique »

Jean-Paul Agon Président et CEO L'Oréal USA

# Exemple : le marketing des ados

## Les ados : Un marché d'influence

Fort pouvoir  
d'achat

9 millions de jeunes  
Agés de 8-18 ans  
1,5 miliards d'€ d'argent  
de poche  
Enjeu important pour  
les marques.

Ados  
prescripteurs

Pouvoir d'influence  
important pour les  
pdts le concernant ou  
concernant la famille. Ils  
sont un facteur essentiel  
d'équipement en NTIC

Consommateurs  
de demain

Les ados sont un potentiel  
à LT pour les marques qui  
doivent donc les fidéliser  
et les séduire sur la  
durée.

# Exemple : le marketing des ados

## Les stratégies pour attirer les jeunes

Adhérer à  
leurs valeurs

Les ent. Ne doivent pas heurter les jeunes. Les marques doivent être en adéquation avec leurs passions : fringues, musique, sport

Utiliser leur langage

- Street marketing
- S'associer à des événements
- Utiliser le buzz marketing
- Utiliser le marketing viral

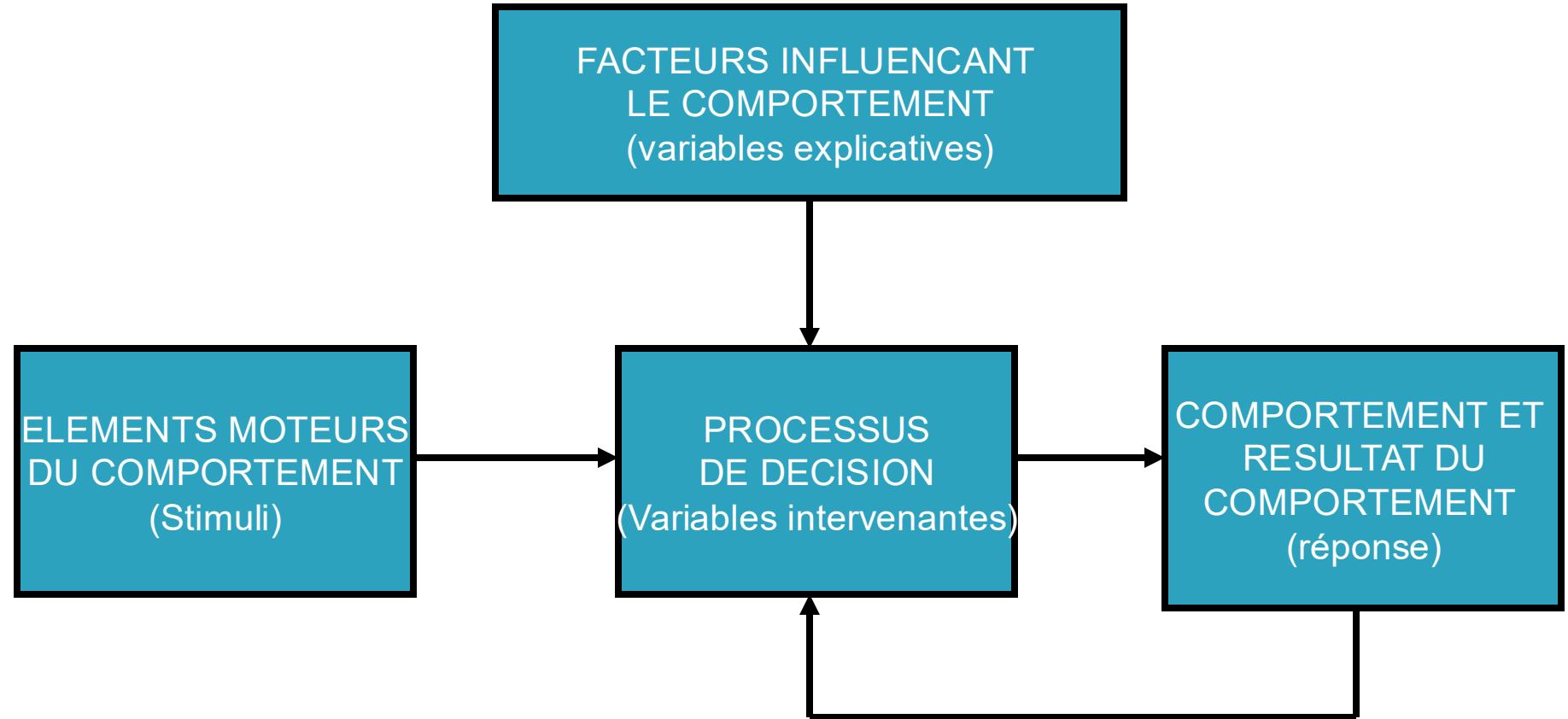
# Les étapes du processus d'achat

Modèle de processus  
de décision d'achat

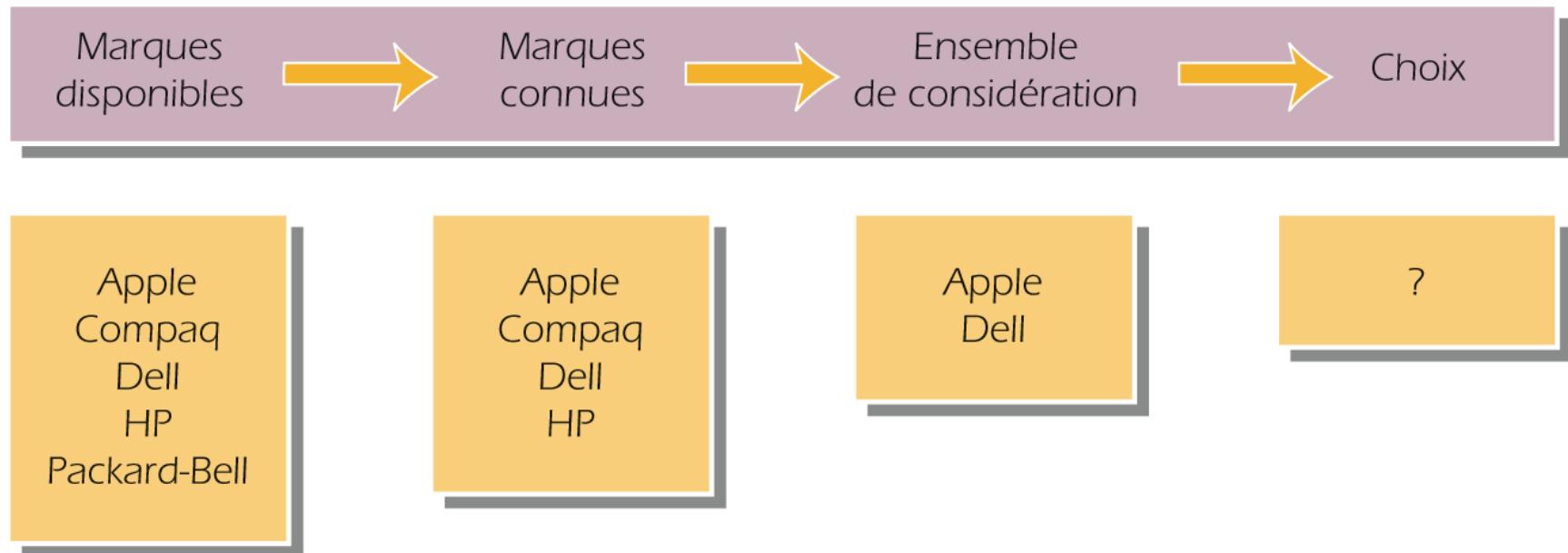
- La reconnaissance du problème
  - Révélation du besoin
- La recherche d'informations (exp de decathlon)
  - Les sources personnelles
  - Les sources commerciales
  - Les sources publiques
  - Les sources liées à l'expérience



# **MODELISATION DU COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR**



## *Réduction progressive de l'espace de choix d'un consommateur*



# Les étapes du processus d'achat

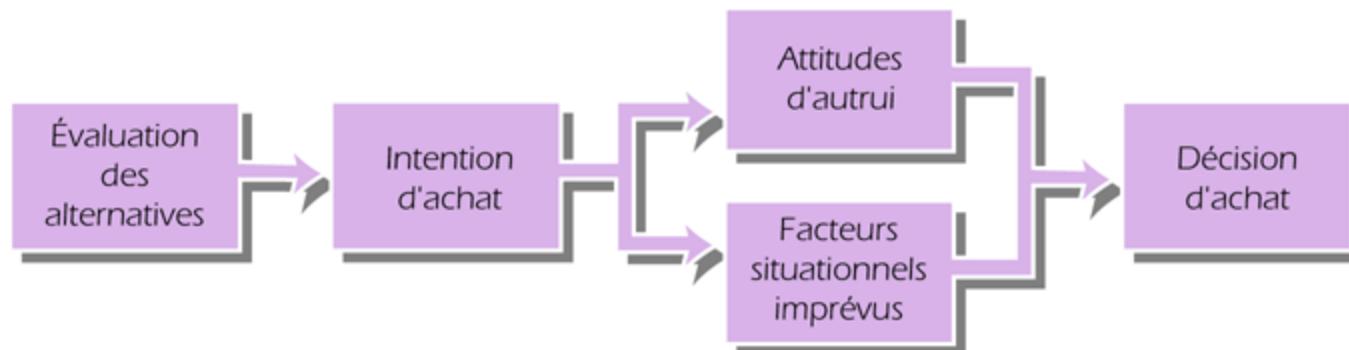
- L'évaluation des alternatives
  - Les attributs
  - Les croyances et attitudes (expt de after eight)
  - Le modèle compensatoire linéaire de formation des attitudes

Attributs	Ordinateur	Capacité de mémoire	Possibilités graphiques	Taille et poids	Prix
Ensemble de considération	A	10	8	6	4
	B	8	6	8	3
	C	6	8	10	5
	D	4	3	7	8

(Note maximum = 10)

# Les étapes du processus d'achat

- L'évaluation des alternatives
  - Les modèles non compensatoires
    - Modèle conjonctif
    - Modèle lexicographique
- La décision d'achat (exp de honda)



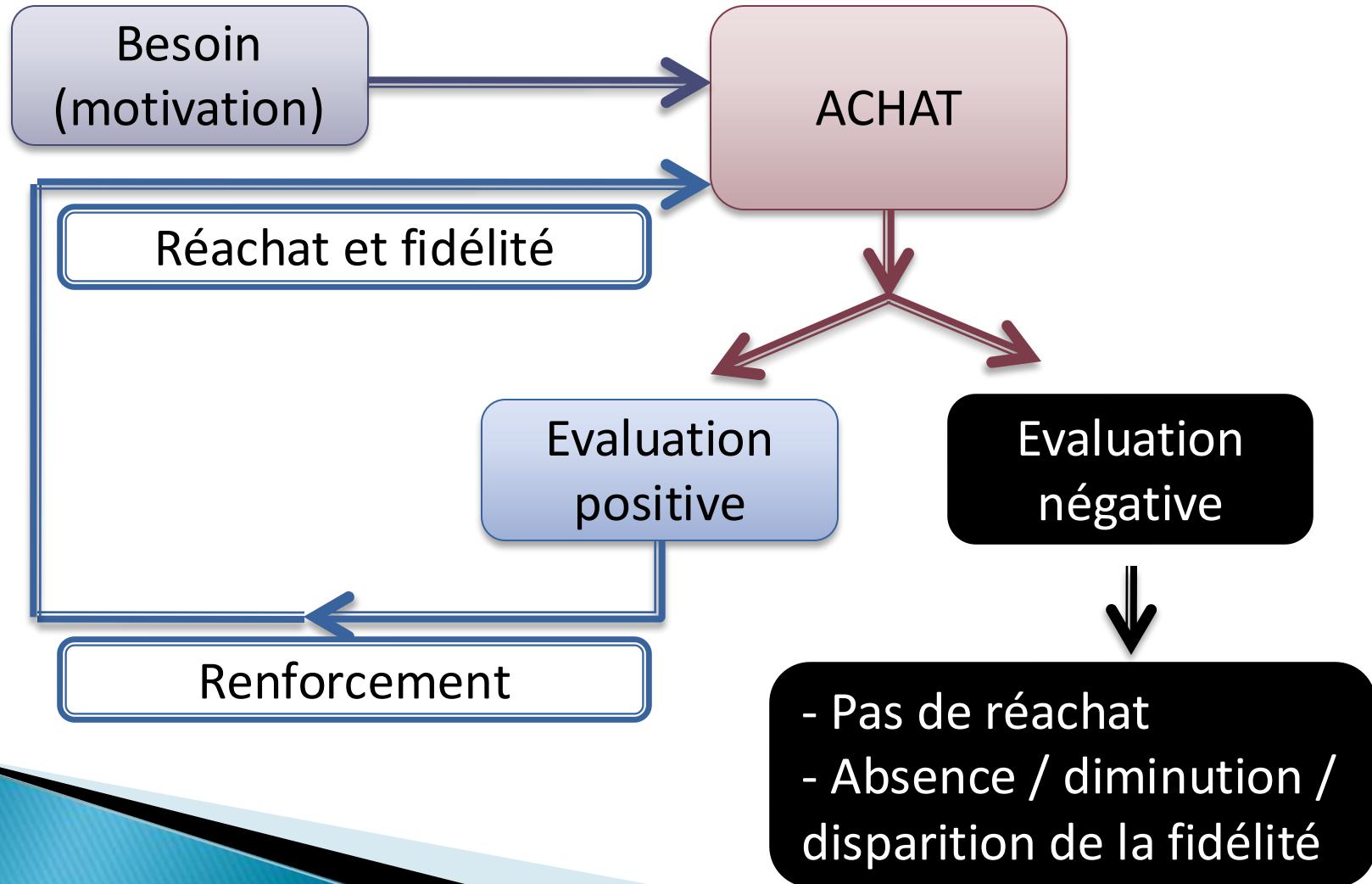
# Les étapes du processus d'achat

- La décision d'achat
  - Le risque perçu
    - **Risque fonctionnel**
    - **Risque physique**
    - **Risque monétaire**
    - **Risque social**
    - **Risque psychologique**
    - **Risque temporel**
- Le comportement post-achat
  - La satisfaction
  - Les actions post-achat
  - L'utilisation du produit (exp de avon)

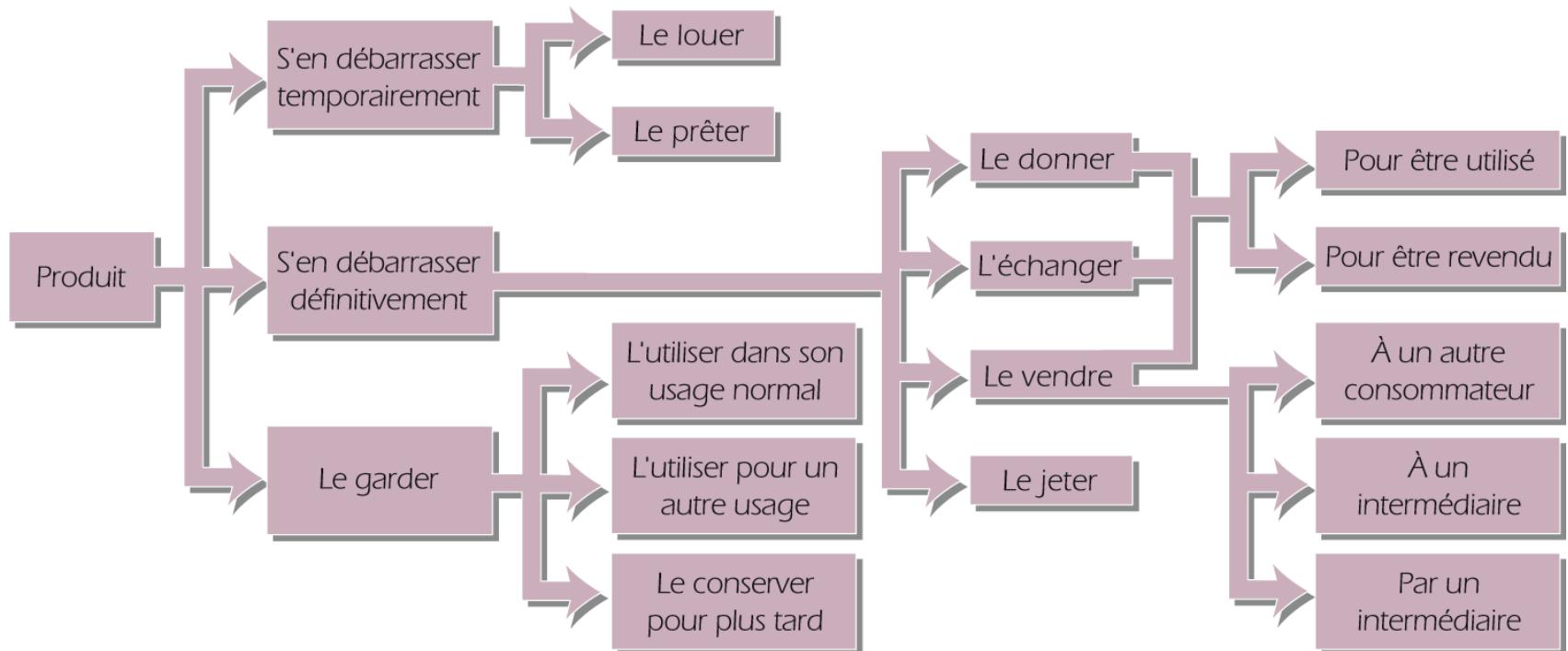
# Minimiser le risque perçu

- ▶ Se fier à l'expérience passée
- ▶ Se fier au prix
- ▶ Faire confiance à des marques
- ▶ Rechercher plus d'informations
- ▶ Déléguer la responsabilité de l'achat
- ▶ Et dans l'extrême cas renoncer à l'achat

# Schéma de l'effet d'expérience



## *Les différentes façons d'utiliser ou de se débarrasser d'un produit*



© Pearson Education France

# Chapitre 1 :

**Le comportement du  
consommateur -  
fidéliser le client grâce à la  
valeur**

# Objectifs du chapitre

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

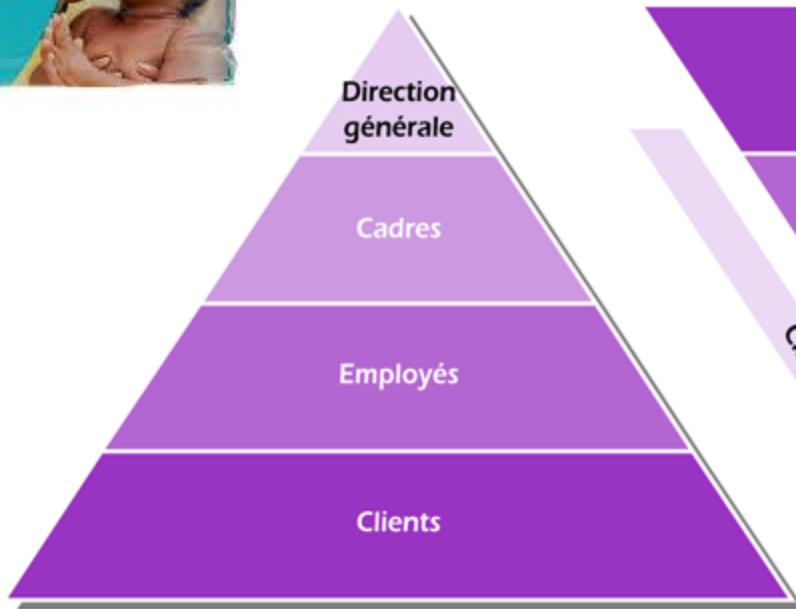
- Qu'est-ce que la valeur, la satisfaction et la fidélité des clients ?
- Comment s'organiser pour les construire ?
- Qu'est-ce que la valeur à vie du client ?
- Comment développer des relations fortes avec ses clients ?
- Comment une entreprise peut-elle attirer de nouveaux clients et conserver ses clients actuels ?
- Qu'est-ce que le marketing fondé sur les bases de données ?



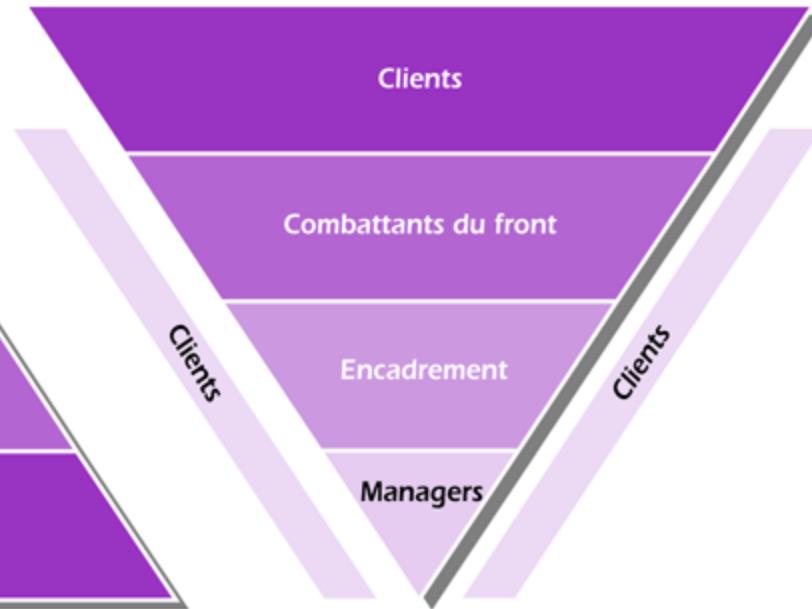
# Valeur, satisfaction et fidélité



Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise  
Exemple de Pampers



a) L'organisation traditionnelle



b) La nouvelle pyramide de l'entreprise

# Valeur, satisfaction et fidélité

- La valeur perçue par le client

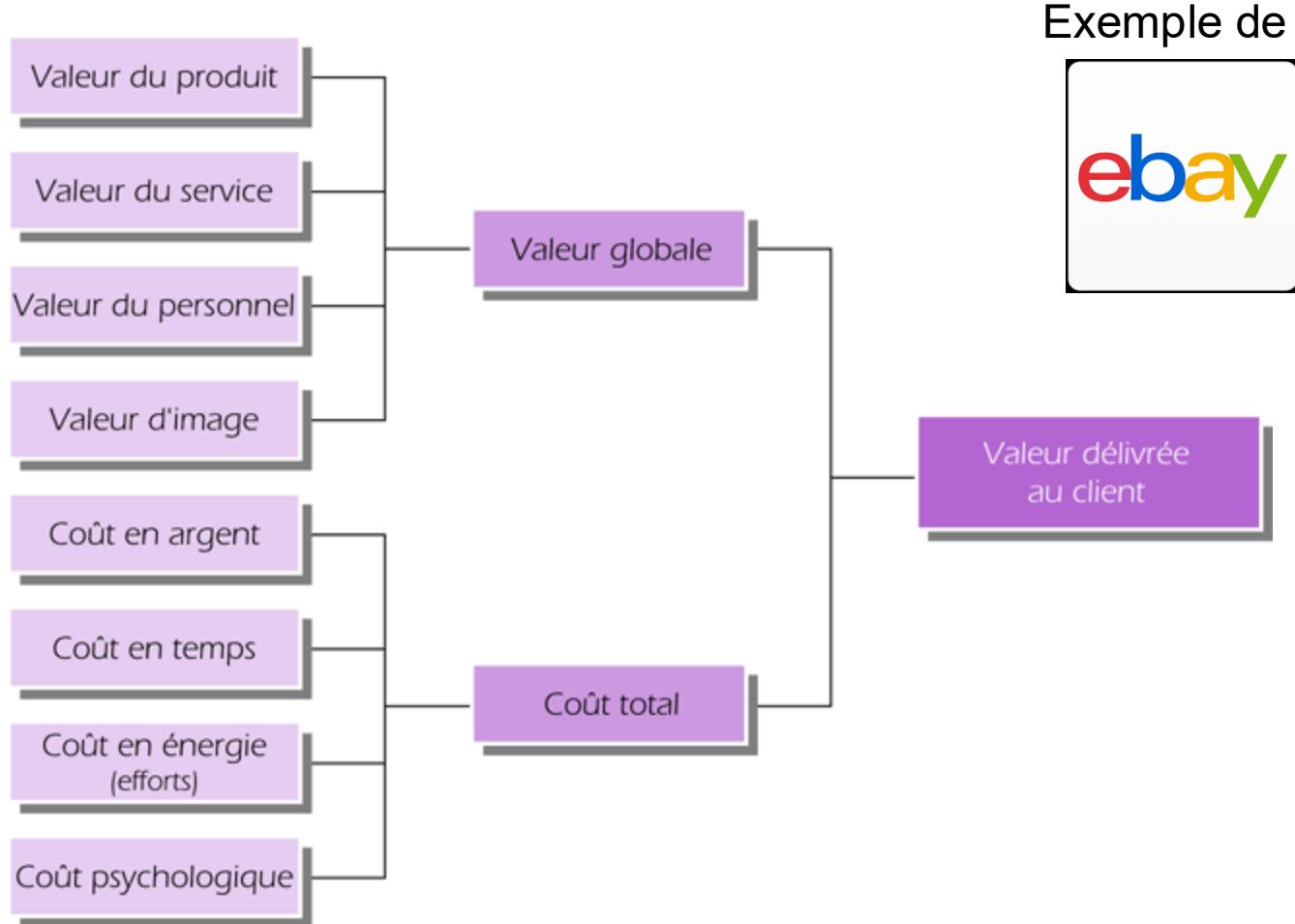
Différence entre l'évaluation qu'il fait de **la valeur globale** et le **coût total de l'offre** et des alternatives qu'il perçoit

- Les choix des clients et leurs conséquences
- La proposition de valeur et sa livraison au client

Exemple de DELL (prix bas) vs. HP (solutions aux clients)



## ***Les déterminants de la valeur délivrée au client***



Exemple de eBay





# Valeur, satisfaction et fidélité

- La satisfaction

Impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

- Satisfaction et fidélité (exp de Xerox , de la MAIF)
- Les attentes du client
- La mesure de la satisfaction
- Traiter les réclamations

«À la MAIF, il n'y a pas le client d'un côté, l'assureur de l'autre. On est plutôt dans... l'échange.»  
Sandrine - sociétaire MAIF à Colombes.

N°1  
ASSURANCE  
LA MAIF RECOUPÉE POUR LA 1<sup>RE</sup> ANNÉE CONSECUTIVE  
LE 1<sup>ER</sup> PRIZE DE LA RELATION CLIENT

MAIF  
ASSURANCES

# Les méthodes de mesure de la satisfaction

- Les suggestions et les réclamations
- Les enquêtes de satisfaction
  - Baromètres de satisfaction
  - Intentions de réachat
  - Taux de départ
  - Volonté de recommander l'entreprise ou la marque



Exemple de Renault et la relation clientèle



# Valeur, satisfaction et fidélité

- La qualité des produits et des services (exp de General Electric)



Ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites

- Qualité de conformité
- Qualité de performance

- Le management de la qualité totale

Démarche adoptée au niveau de l'entreprise dans son ensemble pour améliorer en permanence les produits, les services et les procédures

# Maximiser la valeur à vie de la clientèle

- La rentabilité des clients et le portefeuille clients

Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années plus qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire.

		CLIENTS		
		C1	C2	C3
PRODUITS	P1	++		+
	P2	+	+	
	P3		-	-
	P4	+		-
		Très rentable	Mitigé	Non rentable

© Pearson Education France

Méthode ABC (Activity Based Costing):  
revenus générés par le client-coûts

# La rentabilité d'un client et de l'entreprise

- La mesure de la valeur à vie du client

La valeur à vie d'un client correspond à la valeur actualisée des profits réalisés grâce à ce client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie.

Exemple :

Chiffre d'affaires annuel moyen par client : 500 €

Fidélité moyenne (en années) : 20

Marge bénéficiaire de l'entreprise : 10 %

Valeur à vie du client (avant actualisation) : 1 000 €

# Le marketing relationnel

- Établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise
- La gestion de la relation client (GRC ou CRM : Customer Relationship Management)
  - Le marketing personnalisé
    - Principes
      - Identifier précisément ses prospects et ses clients
      - Différencier les clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise
      - Interagir avec les clients individuellement
      - Personnaliser les produits et la communication avec le client (**exp de La Mini chez BMW/ Diesel et fuel for life**)
    - Priorités
      - Réduire le taux de départ des clients
      - Accroître la longévité des relations avec eux
      - Faire croître chaque client (**Exp de Harley Davidson et la vente d'accessoires**)
      - Transformer les clients peu rentables en clients rentables
      - Concentrer les efforts sur les clients à forte valeur
  - Le développement du portefeuille de clientèle

## ***Marketing de masse et marketing personnalisé***

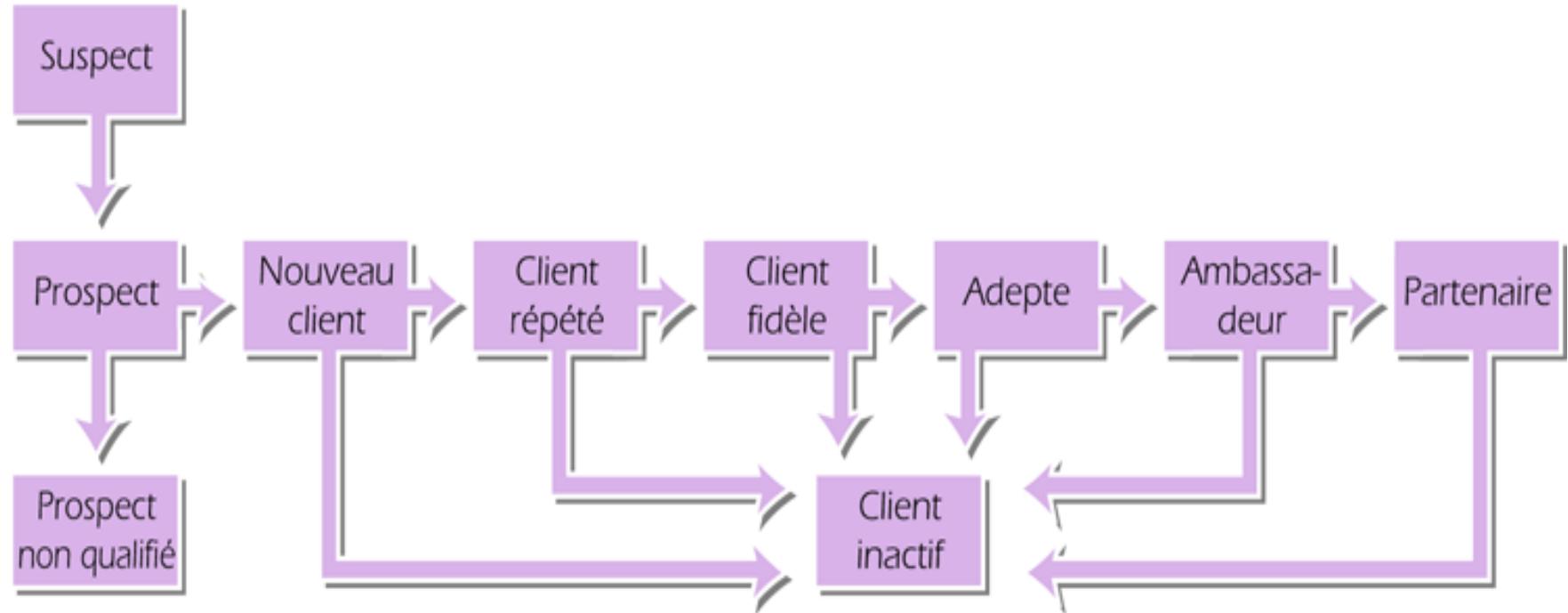
<b>Marketing de masse</b>	<b>Marketing personnalisé</b>
Client moyen	Client individuel
Client anonyme	Client profilé
Produit standard	Offre personnalisée
Production de masse	Production personnalisée
Distribution de masse	Distribution personnalisée
Publicité média	Messages individuels
Promotion de masse	Stimulants personnalisés
Messages à sens unique	Messages interactifs
Économies d'échelle	Économies de champ
Part de marché	Part de client
Large cible	Niche rentable
Conquête de clientèle	Fidélisation de la clientèle

# Le marketing relationnel

- La gestion de la relation client
  - La personnalisation de masse comme outil de marketing relationnel
  - Le rôle de la technologie dans le CRM
- Attirer et garder les clients
  - La conquête de nouveaux clients
  - La réduction des défections (taux de churn : exp de Canal Plus)
  - Les moyens de fidéliser les clients et de nouer des relations fortes avec eux
    - Les stimulants financiers
      - Les programmes de fidélisation (exp de Flying blue de Air France)
    - Les stimulants sociaux
      - Les clubs (exp de Porsche, Club Barbie)



## ***Le processus de développement d'un client***



# Le marketing des bases de données

## ■ Les bases de données marketing

- Ensemble structuré d'informations accessibles et opérationnelles sur la clientèle et les prospects, utilisées à des fins commerciales.
- Le marketing de base de données consiste à construire, consolider et utiliser des bases de données à des fins de prospection, de transaction, et de construction de la relation client.



# Le datamining

- Le datamining consiste à extraire des bases de données l'information utile sur les individus, les tendances et les segments. Il repose sur des techniques statistiques et mathématiques sophistiquées, comme les réseaux neuronaux ou la modélisation.

- La prospection
- Le ciblage d'une opération marketing
- L'entretien de la fidélité
- La réactivation du contact
- Le rappel des clients inertes



# Les limites du marketing fondé sur les bases de données et du marketing relationnel

- Le coût et la complexité des outils informatiques
- La difficulté d'impliquer tout le personnel dans une démarche relationnelle
- La réticence possible des clients
- La focalisation des entreprises sur la rentabilité à court terme
- La difficulté de maintenir une différenciation concurrentielle (imitation de la concurrence)



## Chapitre 2 :

Segmenter le marché

# Objectifs du chapitre

Dans ce chapitre, nous répondrons à quatre questions :

- Quels sont les différents types de segmentation du marché ?
- Comment une entreprise peut-elle identifier les segments qui composent le marché ?
- Selon quels critères doit-elle choisir ses marchés cibles ?
- Quelles sont les caractéristiques d'une segmentation efficace ?

## Une démarche en trois temps



Coca et  
la  
bouteille  
unique  
de 33 cl

- **Segmentation** ( en opposition avec le marketing de masse)  
Découper le marché en sous-ensembles homogènes, significatifs et accessibles à une action marketing spécifique ; identifier alors les critères selon lesquels le marché sera analysé et étudier les profils des segments ainsi engendrés  
Attention : le responsable marketing ne crée pas des segments
- **Ciblage**  
Évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir ceux sur lesquels concentrer ses efforts  
Exp de la ménagère de moins de 50 ans : macrocible et mythe dépassé....
- **Positionnement**  
Concevoir une offre adaptée à la cible choisie et développer le marketing-mix correspondant

# Les différents niveaux de segmentation

- Le marketing segmenté

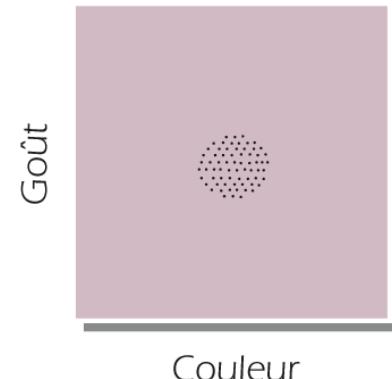
- La notion de segment :

- groupe de clients qui partagent les mêmes désirs face au produit**

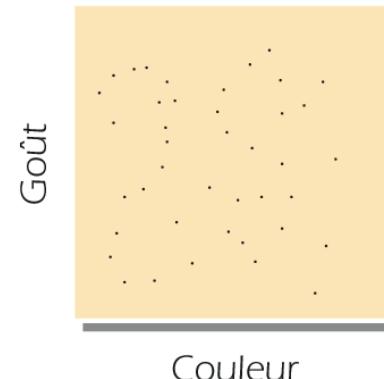
- Une offre flexible : configuration de base + options

Configurations des préférences d'un marché

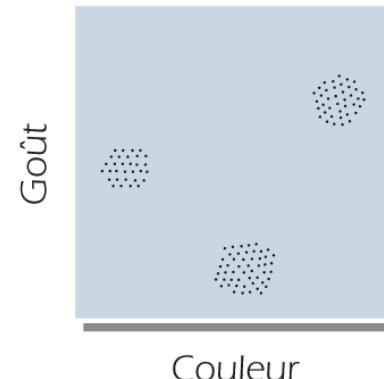
A. Préférences homogènes



B. Préférences diffuses



C. Préférences groupées



Air France vols domestiques :  
boisson non alcoolisés mais champagne payant

Le marché segmenté des régimes... soit 1,5 milliards d'euros et 40 % des femmes en France :

- Habitués des régimes printaniers
- Les gourmand d'équilibre
- Les régimes forcés

...Produits alimentaires, magazines, crèmes.

# Les différents niveaux de segmentation

- Le marketing de niche

*Segment étroit aux besoins spécifiques (Internet permet de considérer des petites niches)*

- Les clients sont prêts à payer un prix plus élevé.
- Le produit répond précisément à leurs attentes.
- L'entreprise réduit ses coûts en se spécialisant.
- La niche offre un potentiel de rentabilité et de croissance.



Stratégie  
de niches  
multiples

- Le marketing personnalisé (*one-to-one*)

- La personnalisation de masse : offrir à l'échelon industriel des produits ou services spécifiquement adaptés à chaque client

Photo  
numérique  
du visage

# Les critères de segmentation des marchés de grande consommation

Deux catégories :

- Caractéristiques intrinsèques des consommateurs
  - Comportements à propos de la catégorie de produits concernée
- 
- La segmentation géographique (Casino au sud, Leclerc à l'ouest et Auchan au nord)
  - La segmentation sociodémographique (les plus utilisés)
    - L'âge et le cycle de vie familial
    - La génération
    - Le sexe
    - Le revenu
    - La classe sociale



# Les critères de segmentation des marchés de grande consommation

- La segmentation psychographique
  - Le style de vie et les valeurs
  - La personnalité  
(Persévérence: fidélité à la marque/endurance : accumulation de remises)
- La segmentation comportementale
  - La situation d'achat ou de consommation
  - Les avantages recherchés dans le produit
  - Le statut d'utilisateur (leader vers potentiel/challenger vers réguliers)
  - Le niveau d'utilisation
  - L'étape du processus d'achat

Twingo :  
personnalité  
tourné vers  
l'anticonfor  
misme



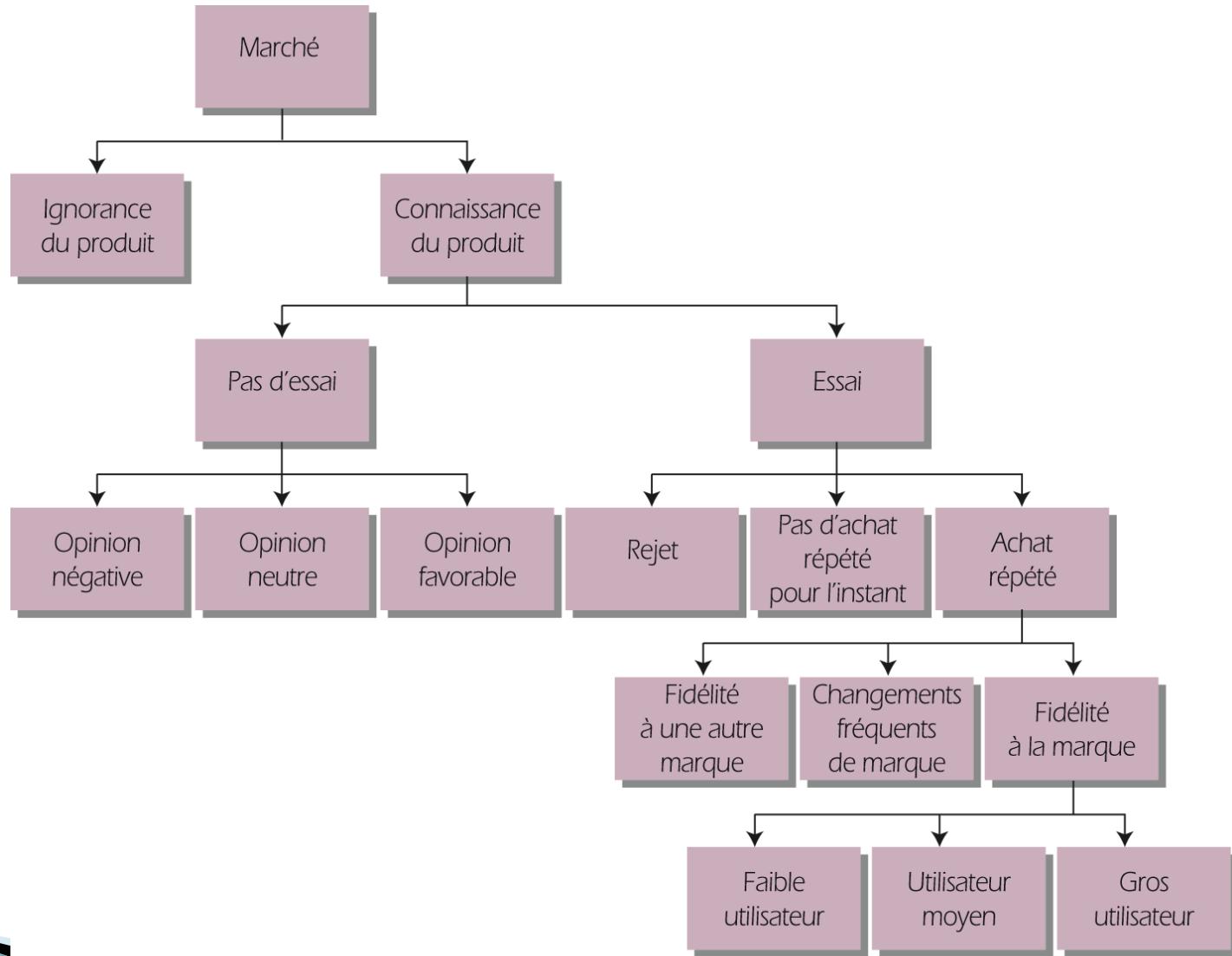
Cognac comme apéritif:  
campagne  
interprofessionnelle  
« offrez du cognac à vos  
glaçons »



## **Segmentation du marché du vin par les comportements :**

- Consommation en qualité
- Consommation en quantité
- Tradition
- Exploration

## Un exemple de segmentation comportementale



# Les critères de segmentation des marchés de grande consommation

- La segmentation multicritère (critères socio-démographiques : âge, revenu, taille foyer et comportementaux)



caractéristiques socio démo et psychographique :

- Les chaînages cognitifs (associer avantages recherchés + valeurs) : marchés du luxe, automobile et agro-alimentaire

## Le chainage cognitif pour le marché du parfum :

- Bien être sensuel ( 42% ) : ô de lancôme
- Expression de soi (34% ) : chanel n° 5
- Visibilité sociale (17% ) : angel, coco mademoiselle
- Modernité (8%)

# La procédure de segmentation et de choix des cibles

- L'identification et l'étude des segments du marché
  - Critères de segmentation *a priori*
  - Critères de segmentation *a posteriori*
    - La phase d'enquête
    - La phase d'analyse
      - L'analyse factorielle
      - L'analyse typologique
  - La phase d'identification
    - La définition du profil de chaque segment
      - Comportements
      - Caractéristiques identitaires

# La procédure de segmentation et de choix des cibles

- L'identification et l'étude des segments du marché
  - Les caractéristiques d'une segmentation efficace
    - La possibilité de mesure
      - La taille et le pouvoir d'achat des segments
      - Le rattachement des acheteurs à un segment
    - Un volume suffisant
    - La possibilité d'accès
    - La pertinence
    - La faisabilité pour l'entreprise

# **La procédure de segmentation et de choix des cibles**

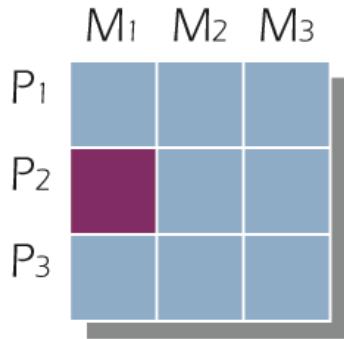
- L'évaluation des différents segments : chaque segment a ses facteurs-clés de succès
  - Le degré d'attrait du segment...
    - Taille
    - Croissance
    - Rentabilité
    - Niveau de risque
    - Concurrents
  - ... doit être en adéquation avec les objectifs et ressources de l'entreprise

# La procédure de segmentation et de choix des cibles

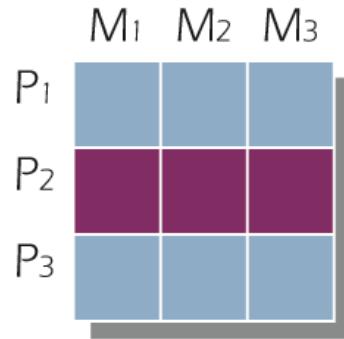
- Le choix des cibles : la création d'un avantage concurrentiel
  - La concentration sur un couple produit/marché : le marketing concentré et forte position de l'entreprise spécialisée (marque Jeep propose que des 4\*4)
  - La spécialisation par produit (cf Henkel)
  - La spécialisation par marché
  - La spécialisation sélective (couples porteurs mais pas de synergies entre eux) : réduction des risques liés à un produit ou un marché
  - La couverture globale (L'Oréal –hygiène beauté/Microsoft – logiciels/Renault-automobile)
    - Le marketing indifférencié : minimise les différences entre les segments
    - Le marketing différencié (Exp d'Estée Lauder)

## Cinq stratégies de couverture de marché pour un retour sur investissement

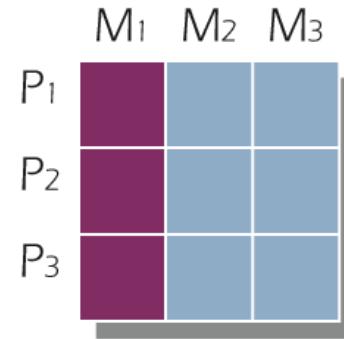
### Concentration sur un couple produit/marché



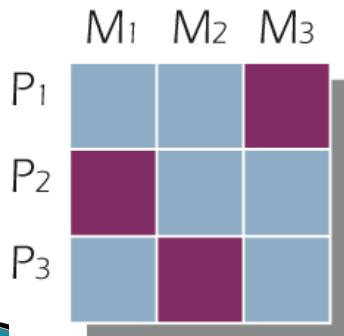
### Spécialisation par produit



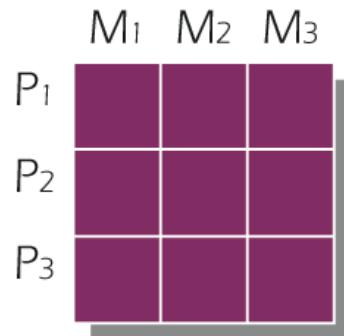
### Spécialisation par marché



### Spécialisation sélective



### Couverture globale



P = produit  
M = marché

## Exemple de spécialisation par produit : Henkel

- Chat : famille aisée avec enfants et qui manque de temps
- Xtra : famille modeste avec enfant qui cherche une lessive pas chère
- Mir couleurs : retraités
- Mir black célibataires de la classe moyenne



### Exemple de marketing différentié : Estée Lauder

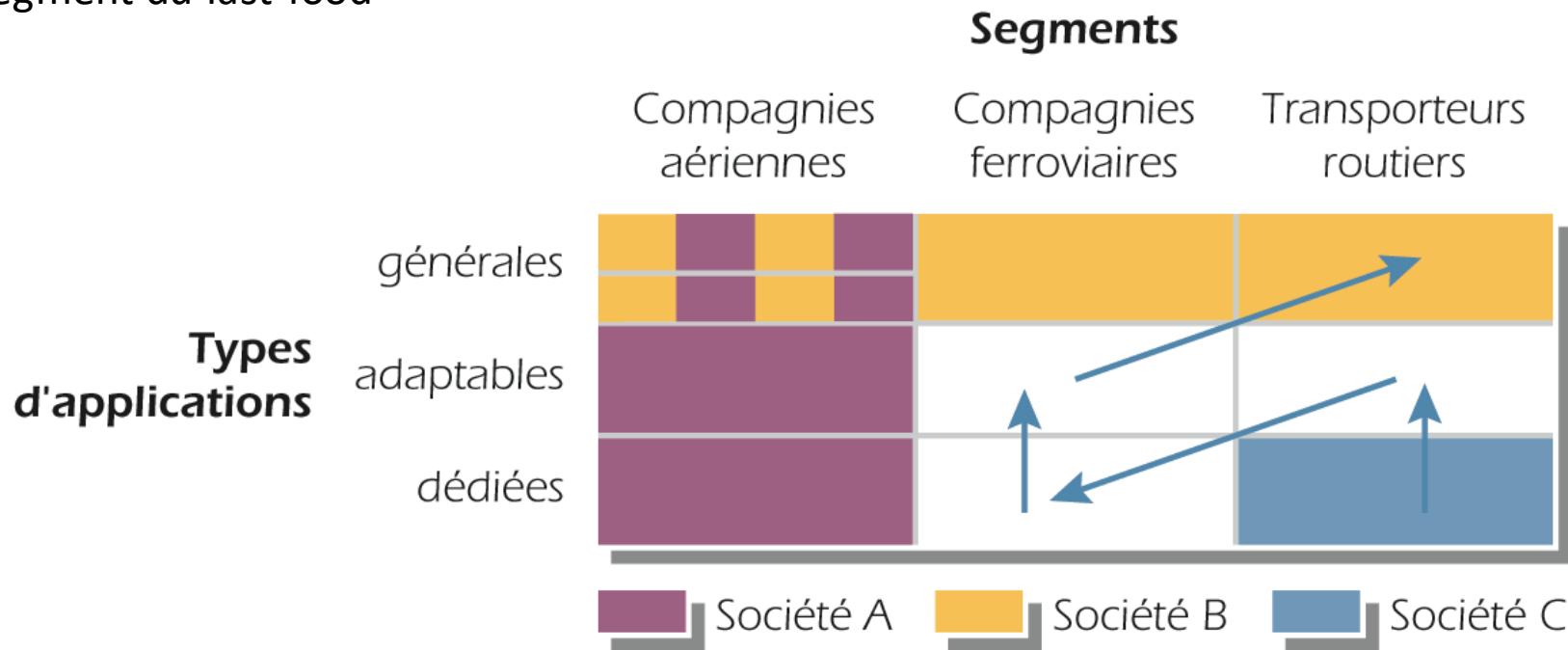
- Etandard : consommatrice d'âge mûr
- Clinique : femme âge intermédiaire
- MAC : jeunes femmes branchées
- Aveda : adepte de l'aromathérapie
- Origins : consommatrice sensible à l'environnement

# La procédure de segmentation et de choix des cibles

- Le choix des cibles
  - Les autres éléments à prendre en compte :
    - Les plans de conquête progressifs
    - Les facteurs éthiques - notion de groupes vulnérables : enfants (exp des céréales) et personnes âgées

## Un plan de conquête progressif

Pepsi-Cola VS Coca : s'attaque au marché de l'achat en grandes surfaces, puis à celui des distributeurs automatiques et enfin au segment du fast-food



© Pearson Education France

## Chapitre 2 :

Cas spécifiques : les marchés  
des entreprises et des  
administrations publiques

# **Le marché des entreprises**

## **Achat institutionnel**

Processus de décision par lequel l'organisation spécifie ses besoins en produits et services et découvre, évalue et choisit les marques et les fournisseurs

# Le marché des entreprises

## ■ Les caractéristiques du marché des entreprises

### ■ L'achat et la vente de systèmes

#### ■ L'achat de systèmes

- Une solution « clés en main »
- La prise en charge de la maintenance

#### ■ La vente de projets

- Le caractère unique de chaque projet
- Une grande complexité
- La discontinuité de la relation entre client et fournisseur
- L'importance des montants financiers en jeu



# Les étapes du processus d'achat

- La reconnaissance du problème
- La description des caractéristiques du produit et des spécifications
  - L'analyse de la valeur
- La recherche des fournisseurs
  - L'approvisionnement électronique (*e-procurement*)
    - Les places de marché électroniques(dans un secteur : acier, plastique..)
    - Des systèmes extranet avec les principaux fournisseurs (DELL)
    - Les sites d'achat des entreprises (General Electric : réseau de diffusion d'appel d'offre)
    - Des alliances d'achat (groupe Transora : coca-cola, Kraft...)
- La réception et l'analyse des propositions



# **La gestion de la relation client en business-to-business**

- Les facteurs plaidant en faveur du marketing relationnel
  - La transaction n'est qu'un épisode de la relation client-fournisseur.
  - La première transaction est un très gros investissement.
  - La minimisation du risque est un moteur essentiel du comportement d'achat industriel.
  - Le client et le fournisseur interagissent souvent pour définir l'offre et la demande.

# **La gestion de la relation client en business-to-business**

- Les outils du marketing relationnel b-to-b
  - La gestion des comptes-clés
  - La vente de solutions
  - Les prestations de services
  - Le contrat de service total (exp : ABB contrat de service total)
- Les risques du marketing relationnel
  - Les investissements spécifiques



# Le marché des administrations publiques

- Qu'achètent les administrations publiques ?
- Qu'est-ce qu'un marché public ?
  - Le code des marchés publics
    - L'obligation de « publicité »
    - Les procédures de mise en concurrence
  - Un cahier des charges
  - La règle du « mieux disant »

# Le marché des administrations publiques

- La prise en compte des considérations sociales et environnementales
- Qui prend la décision de conclure un marché public ?
  - La personne responsable des marchés (PRM)
  - La commission d'appel d'offres

## Chapitre 3 :

**Réaliser des études de  
marché et prévoir la  
demande**

# **Objectifs du chapitre**

Dans ce chapitre, nous nous poserons les questions suivantes :

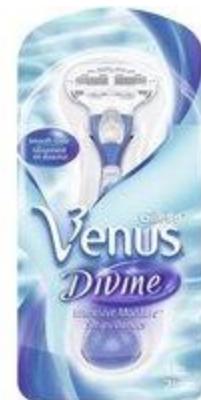
- Quelles sont les différentes méthodes d'étude du marché ?
- Quels facteurs contribuent à la qualité d'une étude de marché ?

# Les études de marché

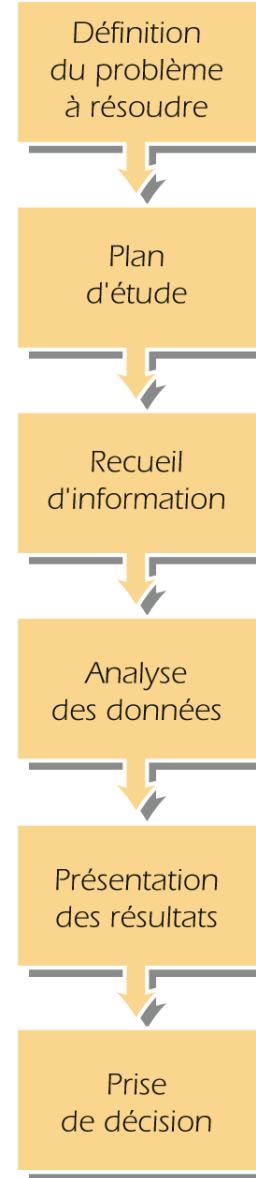
- On appelle **marketing insight** les informations permettant de comprendre quand et pourquoi on observe certains phénomènes sur le marché et ce qu'ils impliquent pour les responsables marketing.
- On appelle **étude de marché** la préparation, le recueil, l'analyse et l'exploitation de données et informations relatives à une situation marketing. (TNS sofres, Ipsos)
- 1% à 2 % du CA en études marketing



La fonction étude est  
appelée : « connaissance du  
consommateur et du  
marché »



## Les étapes de réalisation d'une étude de marché



# La réalisation d'une étude de marché

- La définition du problème
  - Définir les objectifs de l'étude
- Le plan d'étude
  - Les sources d'information
    - Les informations secondaires
    - Les informations primaires
      - Les approches méthodologiques :
        - » L'observation
        - » Les méthodologies qualitatives (22% des études en France idem en Italie et Espagne vs 15% au RU et 10% en Norvège)
        - » L'enquête à grande échelle : questionnaire individuel (tel, internet, courrier)Baromètre Kronenbourg sur les comportements des français pour la bière confié à TNS Sofres (échantillon de 1000 personnes) – Baromètre LSA
        - » Les données comportementales : tickets de caisse...
        - » L'expérimentation (lien entre les variables)



Observations  
filmées

# La réalisation d'une étude de marché

- Le plan d'étude
  - Les instruments de collecte des données
    - Le questionnaire
      - La nature des questions : ouverte ou fermée
      - La forme des questions
      - La rédaction des questions
      - L'ordre des questions
    - Les outils qualitatifs
      - Les associations de mots
      - Les méthodes projectives : association avec un sentiment ou une sensation
      - La visualisation : dessin ou collage
      - La personnification : personne que le produit évoque
      - L'interrogation progressive : motivation profonde du consommateur
    - Les dispositifs d'enregistrement (cf commentaires) : étude de 2004 sur les soft drink et le recours à des techniques d'imagerie cérébrales fonctionnelles – zone du cerveau activée en connaissant ou non la marque) – neuromarketing

## *Les principaux types de questions (1/2)*

## *Exemple de questionnaire :*

<https://www.dragnsurvey.com/blog/exemple-questionnaire/>

Nom	Descriptif	Exemple	
<b>A. Questions fermées</b>			
Dichotomique	Deux réponses proposées.	Lorsque vous avez organisé ce voyage, avez-vous contacté la compagnie aérienne SAS ?	Oui                          Non
Choix multiple	Trois réponses proposées ou davantage.	<p>Vous avez effectué ce voyage avec :</p> <p><input type="checkbox"/> aucune autre personne  <input type="checkbox"/> votre conjoint  <input type="checkbox"/> vos enfants  <input type="checkbox"/> un ou plusieurs collègues  <input type="checkbox"/> un groupe organisé  <input type="checkbox"/> autres</p>	
Échelle de Likert	Une phrase par rapport à laquelle le répondant exprime son degré d'accord ou de désaccord.	<p>Les petites compagnies aériennes offrent en général un meilleur service que les grandes compagnies aériennes.</p> <p><input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord  <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord  <input type="checkbox"/> Ni d'accord ni pas d'accord  <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord  <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord</p>	
Échelle sémantique différentielle	Une échelle contenant deux mots opposés. Le répondant indique le point correspondant à son opinion.	<p>Selon vous, SAS est-elle une compagnie aérienne de grande ou de petite taille ?</p> <p>Grande                          Petite</p> <p>— — — — — — — —</p>	
Échelle d'importance	Une échelle mesurant l'importance d'un critère.	<p>Selon vous, est-il important de pouvoir choisir le vin servi avec le plateau repas ?</p> <p><input type="checkbox"/> Pas du tout important  <input type="checkbox"/> Peu important  <input type="checkbox"/> Moyennement important  <input type="checkbox"/> Assez important  <input type="checkbox"/> Très important</p>	
Échelle de jugement	Une échelle évaluant un produit ou un service sur un critère	<p>Selon vous, les repas servis à bord des lignes SAS sont-ils de bonne ou mauvaise qualité ?</p> <p><input type="checkbox"/> Très mauvaise  <input type="checkbox"/> Plutôt mauvaise  <input type="checkbox"/> Ni bonne ni mauvaise  <input type="checkbox"/> Assez bonne  <input type="checkbox"/> Très bonne</p>	
Échelle d'intention d'achat	Une échelle demandant l'intention d'achat du répondant.	<p>Si l'on vous proposait un service d'appel téléphonique à bord d'un avion, est-ce que vous l'achèteriez ?</p> <p><input type="checkbox"/> Certainement pas  <input type="checkbox"/> Probablement pas  <input type="checkbox"/> Je ne sais pas  <input type="checkbox"/> Probablement  <input type="checkbox"/> Certainement</p>	

## Les principaux types de questions (2/2)

Nom	Descriptif	Exemple
<b>B. Questions ouvertes</b>		
Sans structure	Une question à laquelle on peut répondre de multiples manières.	Que pensez-vous de la compagnie aérienne SAS ?
Associations de mots	On cite un mot. Le répondant doit indiquer le premier mot qui lui vient à l'esprit.	Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez... Compagnie aérienne _____ SAS _____
Phrases à compléter	Une phrase incomplète est citée ; le répondant doit la terminer.	Lorsque je choisis une compagnie aérienne, mon premier critère de choix est _____
Histoire à compléter	Une histoire incomplète est racontée et le répondant doit la terminer.	« J'ai pris un vol SAS il y a quelques jours. J'ai remarqué l'aménagement original de l'appareil. Cela m'a fait penser à... »
Bulles à compléter	Une image où deux personnages sont présentés. L'un dit quelque chose. Le répondant doit indiquer la réponse de l'autre.	
Tests TAT (Thematic Apperception Test)	Une image est présentée. Le répondant doit raconter une histoire correspondant à ce qui arrive dans l'image.	

# ***Cas Projet Produit : Recommandation pour la formulation des questions***

- S'assurer que les questions ne sont pas biaisées.
- Poser des questions simples ; une question à la fois.
- Poser des questions précises.
- Éviter le jargon et les termes techniques.
- Éviter les mots compliqués.
- Éviter les termes vagues ou ambigus (« souvent »).
- Éviter les questions sur des situations fictives.
- Proposer des plages de réponses pour les sujets sensibles.
- S'assurer que les réponses proposées sont mutuellement exclusives.
- Proposer une réponse « autres ».

# La réalisation d'une étude de marché

- Le plan d'étude
  - Le plan d'échantillonnage
    - La population interrogée
    - La taille de l'échantillon
    - La méthode d'échantillonnage
      - Échantillon aléatoire : permet intervalles de confiance (mais onéreux)
      - Échantillon non aléatoire, exp. par quotas (cf dispo ci-après)
  - Les méthodes de recueil
    - L'enquête postale
    - L'enquête par téléphone
    - L'enquête en face à face (réunions de groupe – bouygues/SFR)
    - L'enquête en ligne

# Les principales méthodes d'échantillonnage

## A. Échantillons aléatoires

Échantillon aléatoire au premier degré

Toute personne appartenant à la population a une chance connue et identique d'appartenir à l'échantillon. Ce système suppose de disposer d'une liste de la population étudiée.

Échantillon aléatoire stratifié

L'univers est d'abord réparti en strates mutuellement exclusives (ex. : classes d'âge), au sein desquelles s'opère le tirage au sort.

Échantillon aléatoire en grappes

La population est divisée en grappes mutuellement exclusives (ex. : rues) ; on tire au sort les grappes étudiées au sein desquelles on interroge l'ensemble des individus.

## B. Échantillons non aléatoires

Échantillon de convenance

Le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'information (ex. : personnes présentes ce jour-là dans un magasin).

Échantillon raisonné

Le chercheur choisit l'échantillon en fonction de sa capacité à lui fournir une information fiable.

Échantillon par quotas

Le chercheur détermine l'échantillon en fonction de « quotas » établis sur des critères prédéterminés. Il reproduit dans l'échantillon les caractéristiques de la population sur ces critères. C'est la méthode la plus utilisée dans les études de marché.

# La réalisation d'une étude de marché

- La collecte d'informations
  - Les problèmes
    - Les personnes absentes
    - Le refus de coopérer
    - Le biais du fait de l'interviewé (pour finir)
    - Le biais du fait de l'interviewer (lié à sa personnalité)
- L'analyse des résultats
  - Analyse des réponses par variable (tri à plat) ou techniques multivariées (régression multiple, analyse de la variance, analyse factorielle)
  - Tableaux croisés
  - Calculs et statistiques

Limites :



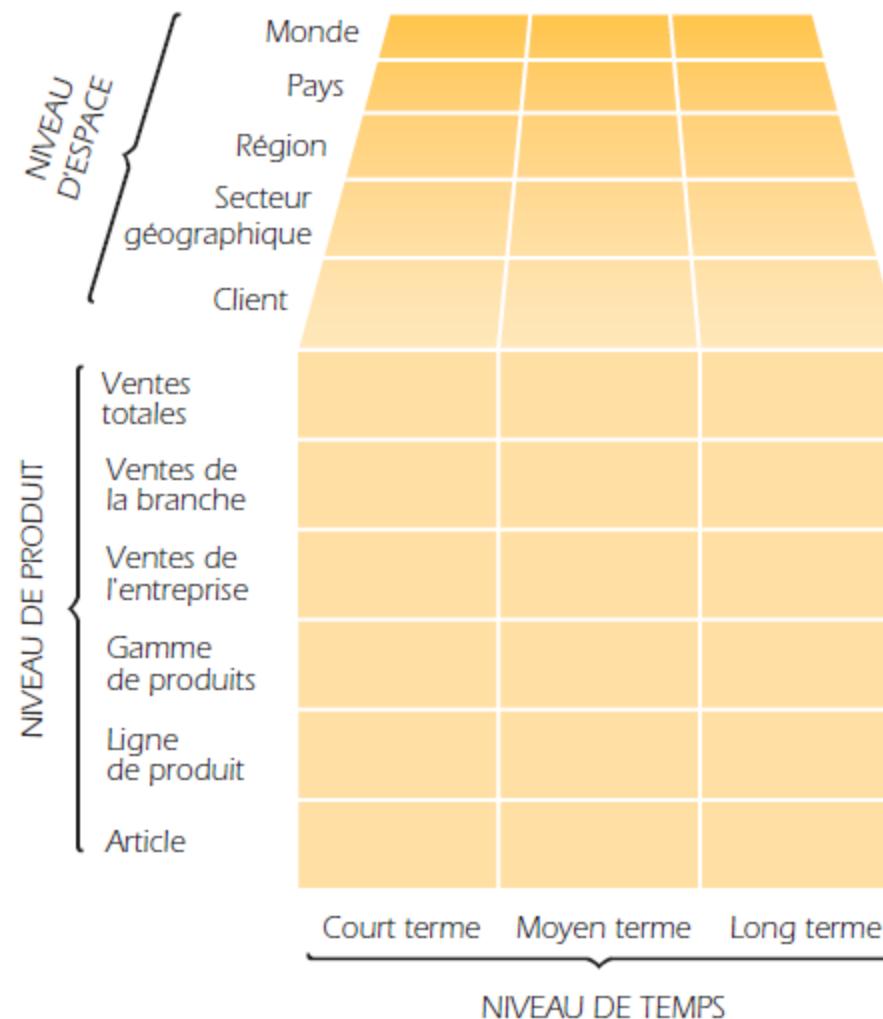
# La prévision et la mesure de la demande

- Quel marché mesurer ?
  - Le marché potentiel : ensemble des consommateurs intéressés par le produit
  - Le marché disponible : marché potentiel et qui ont les moyens et l'accès au produit

Les pouvoirs publics peuvent restreindre l'accès à certains groupes de clients (les personnes âgées de plus de 18 ans pour les voitures, par exemple). On parle alors de marché disponible et qualifié

- Le marché visé (marché cible) : part du marché disponible à laquelle l'entreprise destine son produit. Elle peut choisir de concentrer ses efforts sur une région.
- Le marché touché ou servi : l'ensemble des clients qui achètent effectivement

## *90 manières de mesurer la demande ( $6 \times 5 \times 3$ )*



# La prévision et la mesure de la demande

- L'estimation de la demande actuelle
  - Les potentiels géographiques
    - La méthode d'addition des marchés : suppose une liste d'acheteur et une bonne estimation des achats
    - La méthode de l'indice du pouvoir d'achat : indice de richesse vive (Proscop : l'intérêt d'un marché dépend de sa population, son pv d'achat et de son vouloir d'achat)
- La prévision de la demande future
  - Les enquêtes d'intention d'achat
  - Les opinions des vendeurs
  - Les opinions d'experts
  - L'analyse du passé : analyse des séries chronologiques permet d'identifier les tendances, les cycles et les effets saisonniers. Le lissage exponentiel élabore une prévision pour la période.
  - Les marchés-tests : mise en vente expérimentale du produit sur une zone limitée, est particulièrement utile à l'établissement de prévisions de vente dans le cas d'un nouveau produit. – swiffer à Sens

## Chapitre 4

Élaborer une stratégie  
et un plan marketing

# Objectifs du chapitre

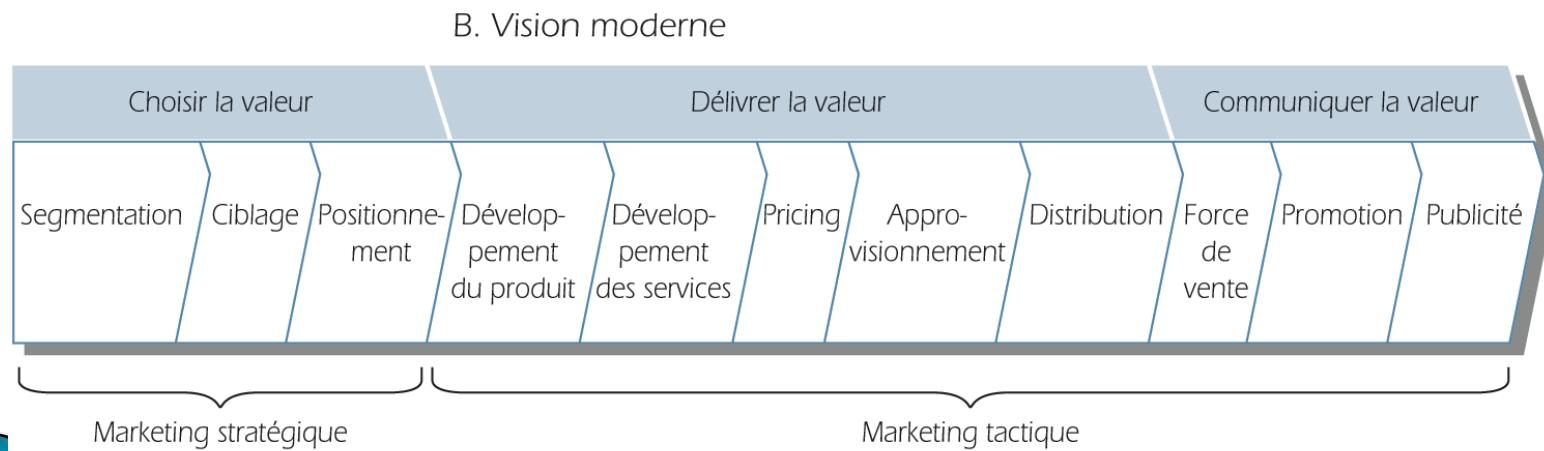
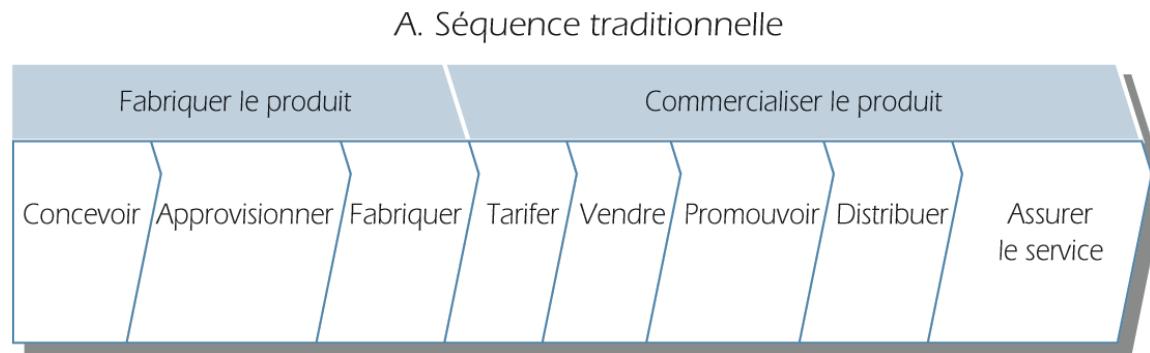
Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment le marketing influence-t-il la valeur perçue par le client ?
- Comment les plans sont-ils élaborés au niveau de chaque activité ?
- Que doit comporter un plan marketing ?

# La valeur fournie au client



- Le processus de création de la valeur



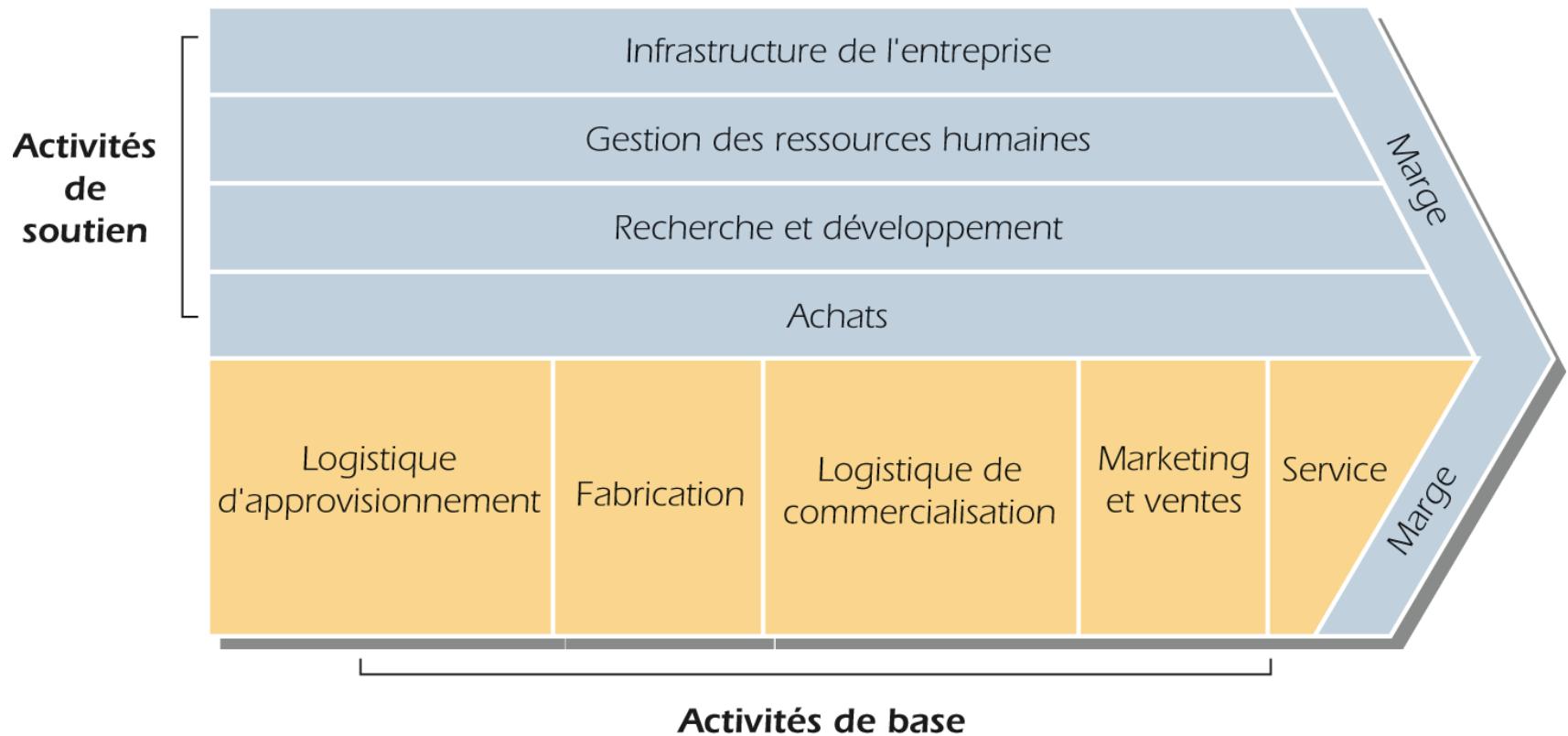
# La valeur fournie au client

- Le processus de création de la valeur
  - Application dans les entreprises japonaises
    - Feedback client immédiat
    - Amélioration continue du produit
    - Approvisionnement immédiat
    - Production sans délai
    - Zéro défaut
  - Démarche (les 3 « V »)
    - Définition du marché cible de valeur (étude de marché)
    - Définition de la proposition de valeur (nouveau produit, stratégie d'approvisionnement)
    - Construction d'un réseau susceptible de délivrer la valeur (com et distribution)

## Michael Porter : La chaîne de valeur – 9 pôles



Permet d'identifier les modes de création de valeur



Équipes plurifonctionnelles :  
vente, livraison, installation,  
après-vente, facturation

# **La valeur fournie au client**

- La chaîne de valeur
  - Mesure des coûts et des performances de chacun des pôles dans l'organisation
  - Mesure des coûts et des performances de chacun des pôles chez les concurrents
  - Écart en faveur de l'entreprise = avantage concurrentiel
  - Recherche d'améliorations
  - Benchmarking

# La valeur fournie au client

- La chaîne de valeur

Processus-clés :

- La compréhension du marché
- Le développement de nouveaux produits
- La conquête de nouveaux clients
- La gestion de la relation client
- L'exécution des commandes



Difficile à imiter

- Les compétences-clés (processus spécifiques ou techniques)

- Forte contribution aux avantages du produit aux yeux des clients
- Nombreuses applications
- Difficiles à imiter par la concurrence
  - ✓ compétences distinctives
  - = aptitude managériale

Contrôle du  
design et du  
merchandising



# **La valeur fournie au client**

Wal-Mart, le géant de la distribution,  
possède :

- une compétence distinctive dans le réassortiment des produits
- elle-même assise sur plusieurs compétences-clés en matière d'informatique et de logistique

# La valeur fournie au client

- L'optique marketing holiste et la valeur fournie au client

- L'exploration de la valeur
    - Besoins des clients
    - Compétences de l'entreprise
    - Ressources des partenaires
  - La création de la valeur
  - La livraison de la valeur

- Le rôle central de la planification

- Siège : plan stratégique du groupe
  - Division : plan stratégique de division
  - Activité : plan stratégique d'activité
  - Produit : plan marketing = **l'instrument**

central de pilotage et de coordination du marketing dans l'entreprise

(niveau strat sur marché cible et niveau tactique sur prix ,distribution...)

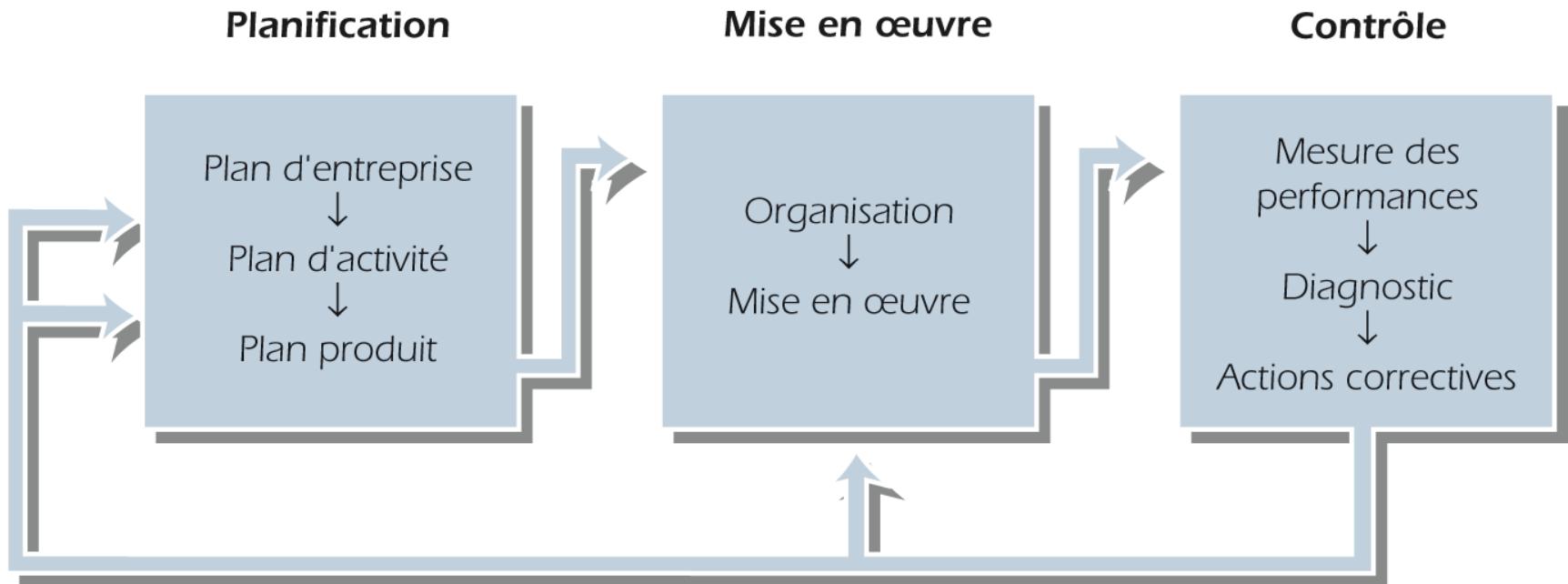


Plusieurs divisions :  
produits publics, produits  
professionnels, produit de  
luxe

Dans produit publics :  
L'Oréal paris, garnier,  
maybelline

Garnier gère des produits:  
ultra-doux, fructis, ambre  
solaire...

# *Planification stratégique, mise en œuvre et contrôle*



© Pearson Education France

# Le plan stratégique d'entreprise et de division

- La mission de l'entreprise
  - Se focaliser sur un ensemble de buts précis
  - Exprimer les valeurs distinctives
  - Identifier le champ concurrentiel en termes de :
    - Secteur
    - Produits et applications
    - Compétences
    - Segments de clientèle visés
    - Niveau dans la filière
    - Géographie



# Missions – Métiers : exemples

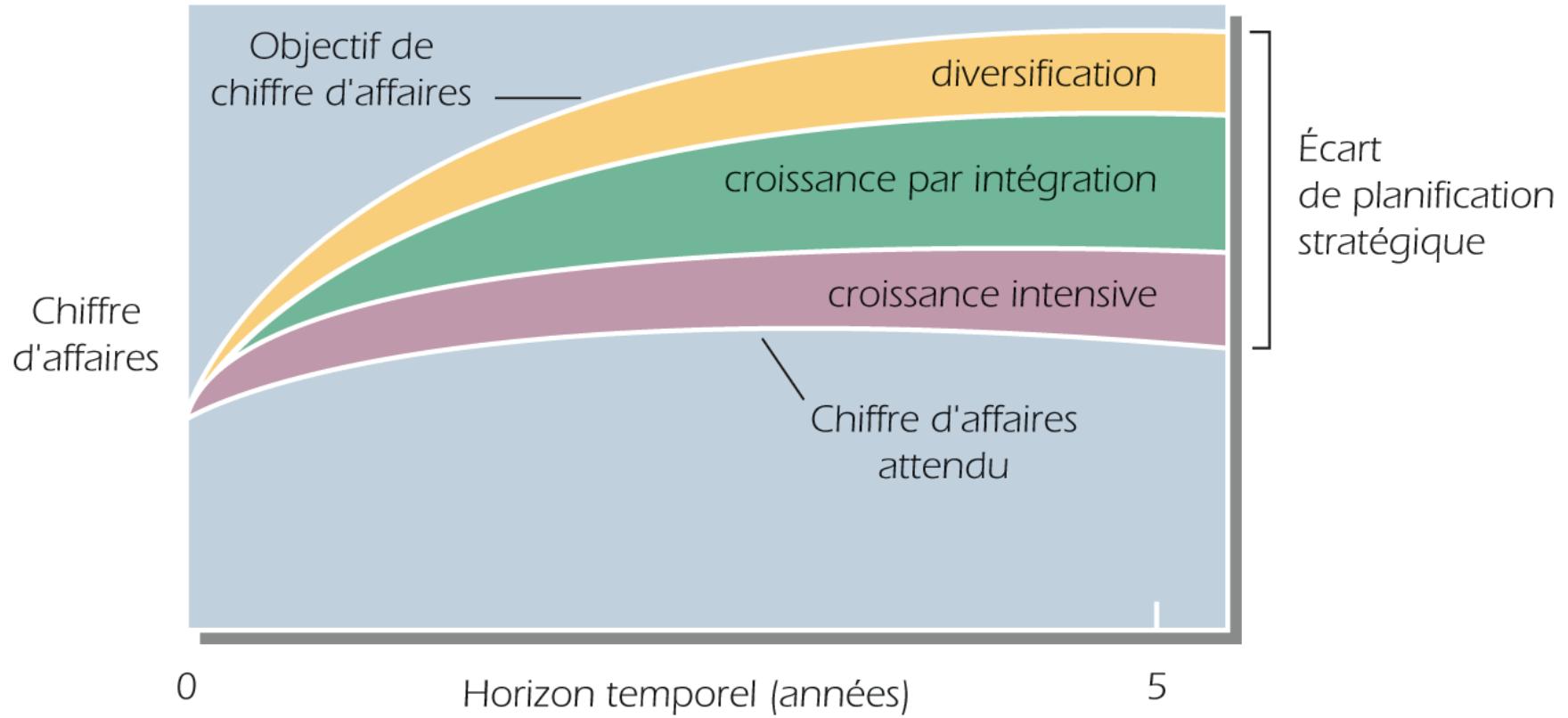
- ▶ Motorola : L'objectif de Motorola est de répondre honorablement aux besoins de la communauté en fournissant à nos clients des produits et des services de qualité à des prix justes, de manière à réaliser des profits permettant à l'entreprise dans son ensemble de croître, et, ainsi, de permettre à nos employés et actionnaires d'atteindre leurs objectifs personnels.
- ▶ EBAY : Nous aidons les gens à vendre pratiquement tout ce qui existe. Nous continuerons à améliorer les expériences de vente et d'achat en ligne de chacun : collectionneurs, agent commerciaux, PME, chercheurs d'article précis, chasseurs de bonnes affaires, vendeurs ponctuels et surfeur sur Internet sans but précis.

# Le plan stratégique d'entreprise et de division

- ▶ On peut définir un domaine d'activité à partir de trois dimensions :
  - la *clientèle* à laquelle on s'adresse
  - les *besoins que l'on cherche à satisfaire*
  - *et la technologie* privilégiée.
- ▶ Les grandes entreprises ont souvent plusieurs domaines d'activité relativement différents qui suivent des stratégies spécifiques : Le domaine d'activité stratégique (DAS ou *Strategic Business Units*) - General Electric a 49 DAS
- ▶ Un domaine d'activité stratégique rassemble trois caractéristiques :
  - ◆ a une activité (ou à un ensemble d'activités liées entre elles) qui peut faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise.
  - ◆ a ses propres concurrents.
  - ◆ a un responsable clairement identifié, en charge de la planification et du contrôle des principaux facteurs ayant une incidence sur le profit.

Définition produit		Définition marché
Compagnie de chemin de fer	→	Entreprise de transport
Compagnie pétrolière	→	Société d'énergie
Fabricant de cosmétiques	→	Entreprise de produits de beauté
Chaîne de télévision	→	Entreprise de loisirs
Constructeur d'ordinateurs	→	Entreprise de traitement de l'information

# Évaluer les opportunités de croissance

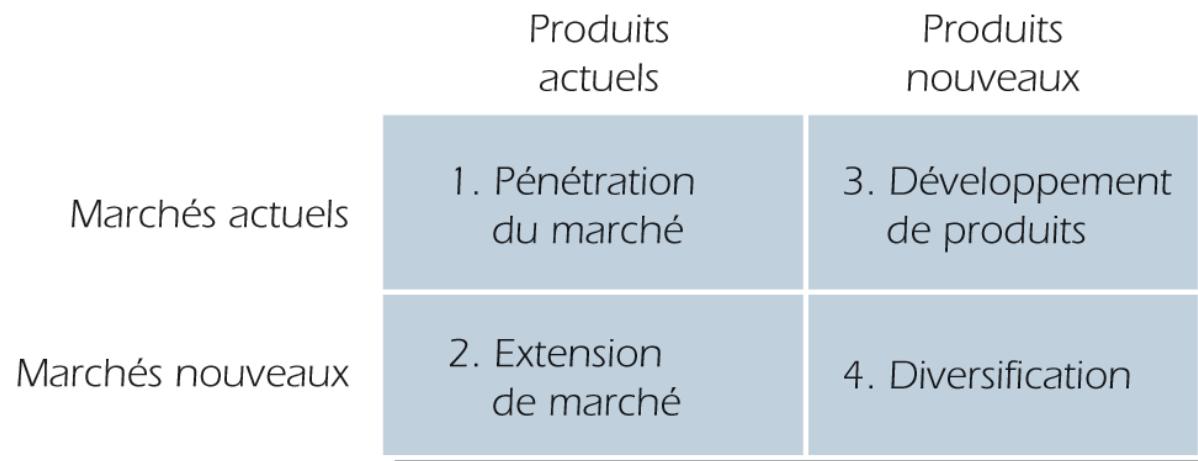


© Pearson Education France

*L'écart de planification stratégique*

# Le plan stratégique d'entreprise et de division

- L'évaluation des opportunités de croissance
  - La croissance intensive
    - La pénétration du marché
    - L'extension de marché (exp musique classique pour enfants)
    - Le développement des produits (vente de musique online)
    - La diversification



# Le plan stratégique d'entreprise et de division

- L'évaluation des opportunités de croissance

- La croissance par intégration
    - L'intégration en amont (achat fournisseur)
    - L'intégration en aval (achat distributeur)
    - L'intégration horizontale (achat concurrent)



Premier groupe fromager européen : lactel, président, bridelice..

- La croissance par diversification
    - La diversification concentrique (synergie techno)
    - La diversification horizontale (même clientèle)
    - La diversification par conglomérat
    - (nel activités)



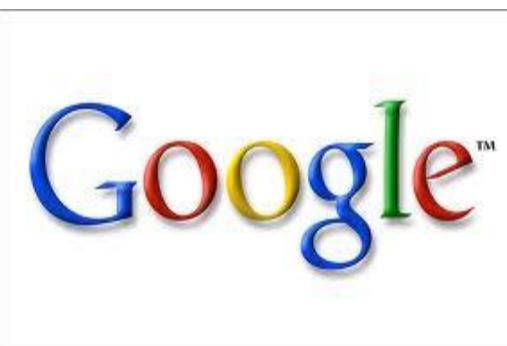
Puma, gucci, ysl...

- La réduction ou l'abandon des anciennes activités
    - externalise activités d'assurance et de conseil financier (concentre sur carte et voyage)

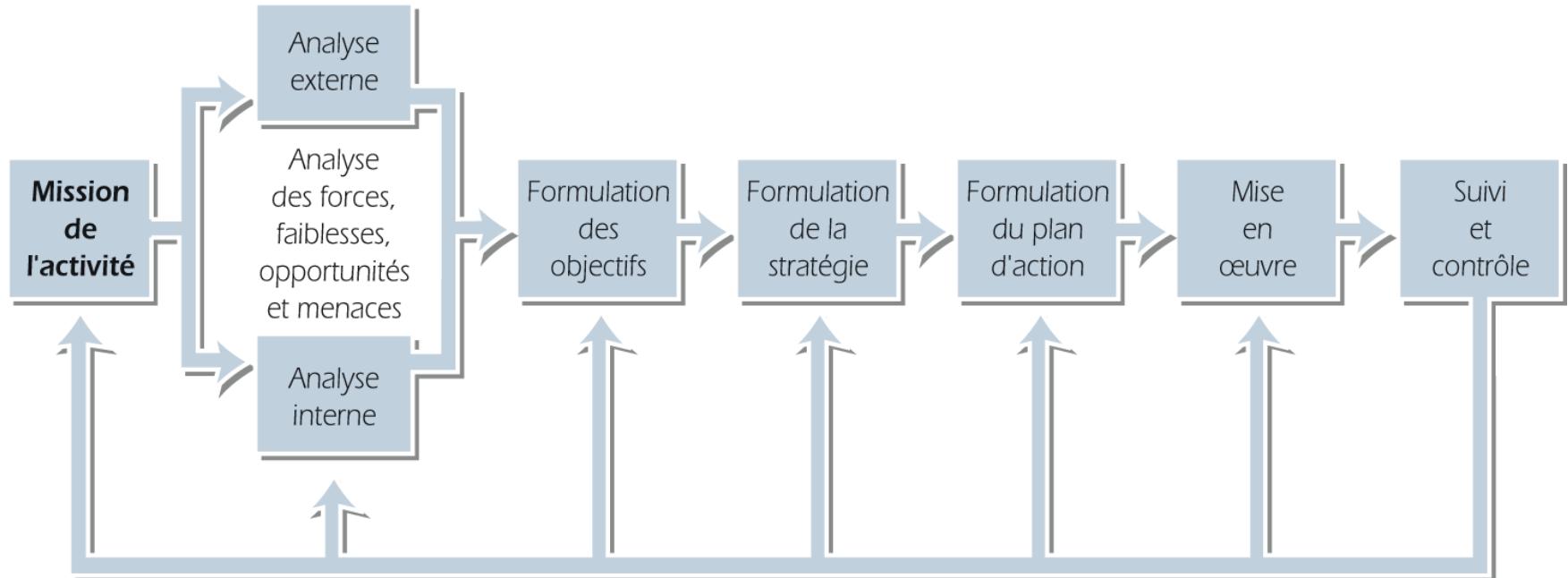


# Le plan stratégique d'entreprise et de division

- Réfléchir à la culture d'entreprise
  - Culture :  
*« les valeurs, les normes, les expériences et les croyances qui caractérisent l'organisation »*
  - Politiques
  - Structure
- Définir la stratégie :  
Analyse des scénarios
  - Accorde aux ingénieurs et chef de produit liberté totale durant 20% du temps de travail : permet des innovation, google earths, google maps..



# *Élaboration d'un plan stratégique d'activité*



© Pearson Education France

# Le plan stratégique d'activité

- L'analyse SWOT
  - L'analyse externe (macro et microenvironnement)
    - Opportunité
    - Menace
  - L'analyse interne (forces et faiblesses)
    - Évaluation de l'importance des facteurs-clés
    - Mesure de la performance de l'organisation pour chaque facteur dans différents domaines : marketing, financier, RH, production...

# *Exemple d'un constructeur de voitures électriques*

## A. MATRICE DES OPPORTUNITÉS

Probabilité de succès de l'entreprise

	Élevée	Faible
Élevé	1	2
Attrait		
Faible	3	4

Exemples d'opportunités :

- 1) les évolutions technologiques pourraient permettre de mettre au point une batterie d'une très grande longévité
- 2) une entreprise partenaire cherche à développer un réseau étendu de stations de recharge
- 3) certains consommateurs recherchent des véhicules hybrides
- 4) de nouveaux matériaux pourraient permettre de réduire le poids du véhicule

## B. MATRICE DES MENACES

Probabilité de réalisation

	Élevée	Faible
Élevé	1	2
Niveau d'impact		
Faible	3	4

Exemple de menaces :

- 1) récession économique
- 2) baisse sensible du prix du pétrole
- 3) réglementation plus contraignante
- 4) lancement en grande série d'une voiture électrique par un concurrent

# **Le plan stratégique d'activité**

- Le diagnostic : fait ressortir les enjeux de la SWOT
- La formulation des objectifs
  - Dans un système de gestion par objectifs (GPO), les objectifs doivent être :
    - hiérarchisés
    - quantifiés dans la mesure du possible
    - réalistes
    - cohérents

# Le plan stratégique d'activité

- La formulation de la stratégie
  - Les stratégies génériques (Porter)
    - La domination par les coûts (dim)
    - La différenciation (performance)
    - La concentration (effort sur qq segments)
  - Les alliances stratégiques
    - Les alliances produit ou service (Air France/ Amex)
    - Les alliances de communication (“intel inside” pour compaq, disney et mac do)
    - Les alliances logistiques (produits géant vert distribués par la force de vente buitoni)
    - Les alliances tarifaires (hotel et loueur de voiture)



# **Le plan stratégique d'activité**

- La formulation et la mise en œuvre du plan d'action
  - Plans d'action concrets
  - Estimation des coûts
  - Prise en compte des différentes parties prenantes de l'entreprise
  - Les sept facteurs de succès de l'entreprise
    - 3 essentiels : Stratégie, structure, système
    - La “moelle” : Style, savoir-faire, personnel et valeurs (exp en commentaires)
- Le suivi et le contrôle (exp de lotus1-2-3 : leader des logiciels puis excel s'est emparé du marché)

# **Le plan marketing produit**

- Le contenu du plan marketing
  - Le résumé managérial et la table des matières
  - L'analyse de la situation marketing
  - Le diagnostic
  - Les objectifs
  - La stratégie marketing
  - Les plans d'action
  - Le compte de résultat prévisionnel
  - Les systèmes de contrôle

# Le plan marketing produit

- L'évaluation du plan marketing

- La simplicité

Le plan est-il facile à comprendre et à utiliser ?

- La précision

Les objectifs énoncés sont-ils concrets et mesurables ? Le plan intègre-t-il des actions spécifiques ? Précise-t-il les dates de réalisation, les budgets, les responsables ?

- Le réalisme

Les objectifs énoncés sont-ils réalistes et cohérents ? A-t-on envisagé les problèmes susceptibles de survenir ?

- L'exhaustivité

Le plan est-il complet ?



Création de pénurie : stratégie de rareté délibérée

## Chapitre 4 suite

Élaborer une stratégie et un  
plan marketing –

Les outils du diagnostic  
stratégique

# Plan :

## A. Au niveau d'un domaine d'activité

### 1. L'analyse externe

- Généralités
- Les 5 forces de Porter

### 2. L'analyse interne

- La chaîne de valeur
- Les facteurs clés de succès

## B. Au niveau de l'entreprise

### 1. L'analyse externe, le diagnostic PEST

### 2. L'analyse interne : les processus et le reengineering

## C. Les matrices

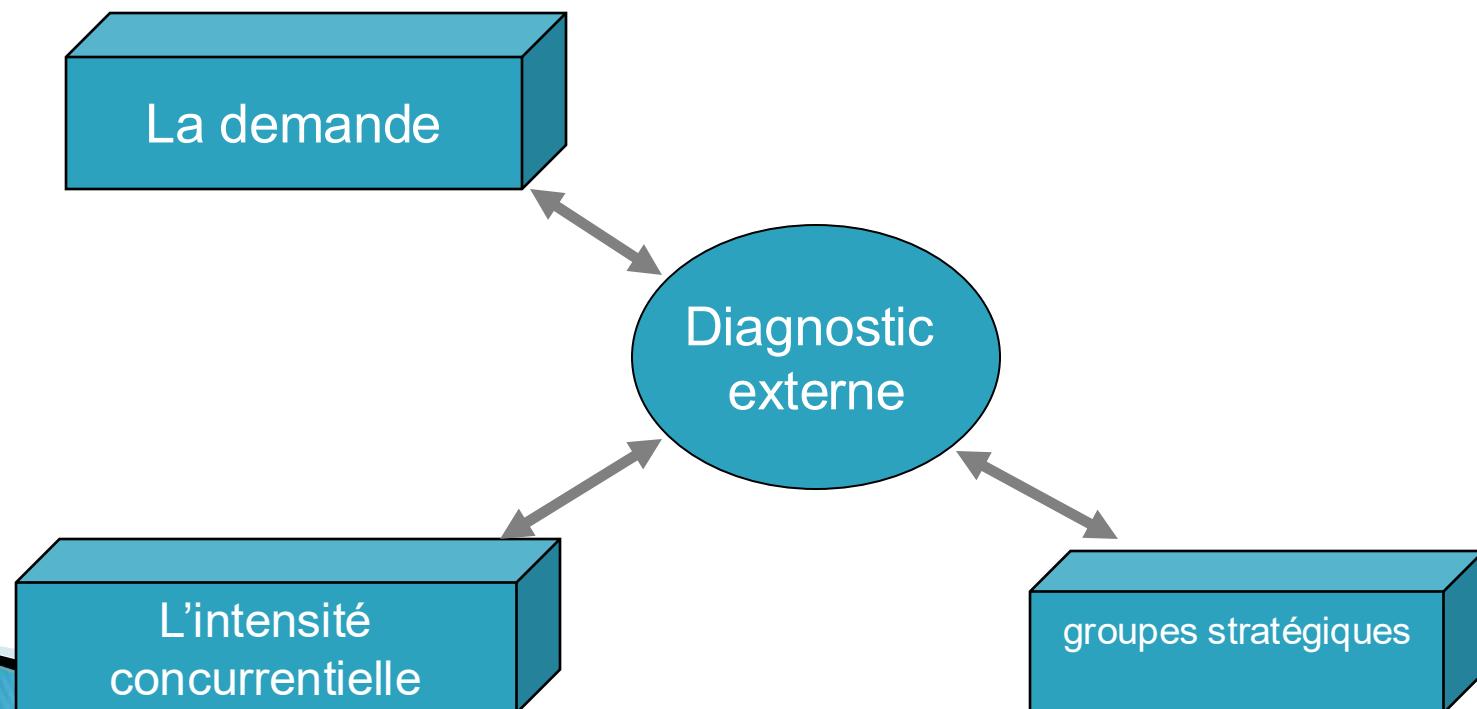
- a. La matrice BCG
- b. La matrice Mc Kinsey
- c. La matrice ADL
- d. Résumé des caractéristiques des matrices
- e. Limites
- f. La synthèse SWOT

# A. Les outils du diagnostic stratégique

## Niveau DAS

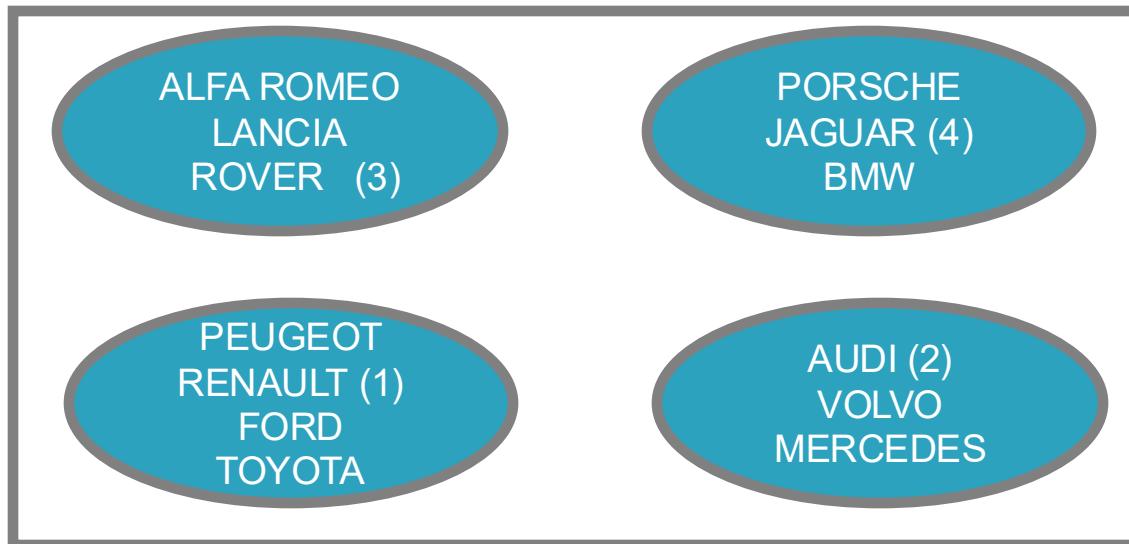
### A.1 Les outils d'analyse externe à orientation « business » (i.e. niveau DAS)

L'analyse externe = définir les opportunités et les menaces pour savoir où investir



# L'analyse externe (suite)

- Un exemple de groupe stratégique : le secteur de l'automobile

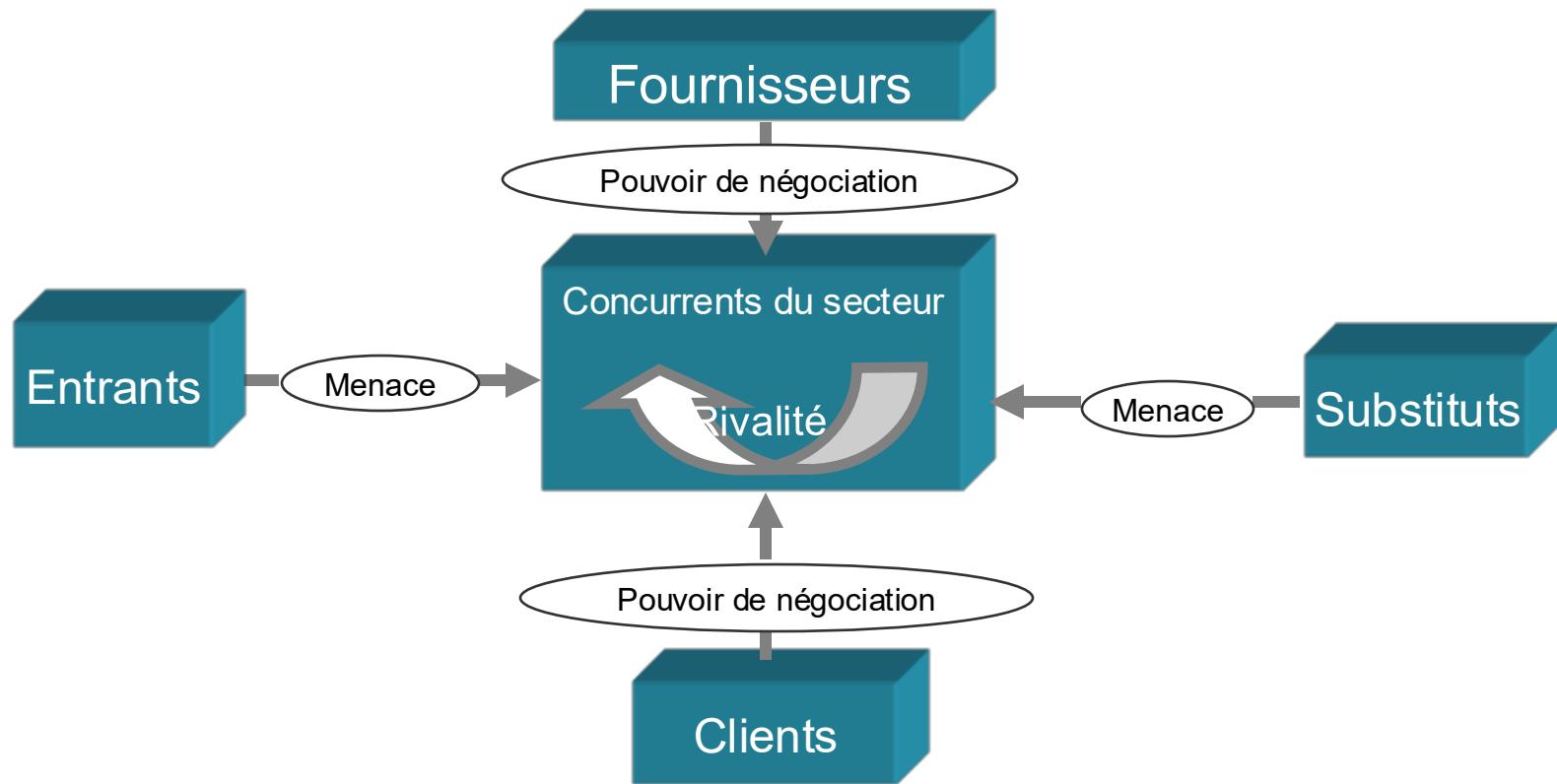


1): Pas trop cher, qualité et sécurité (2): Plutôt cher, qualité et sécurité

(3): Pas trop cher, plaisir

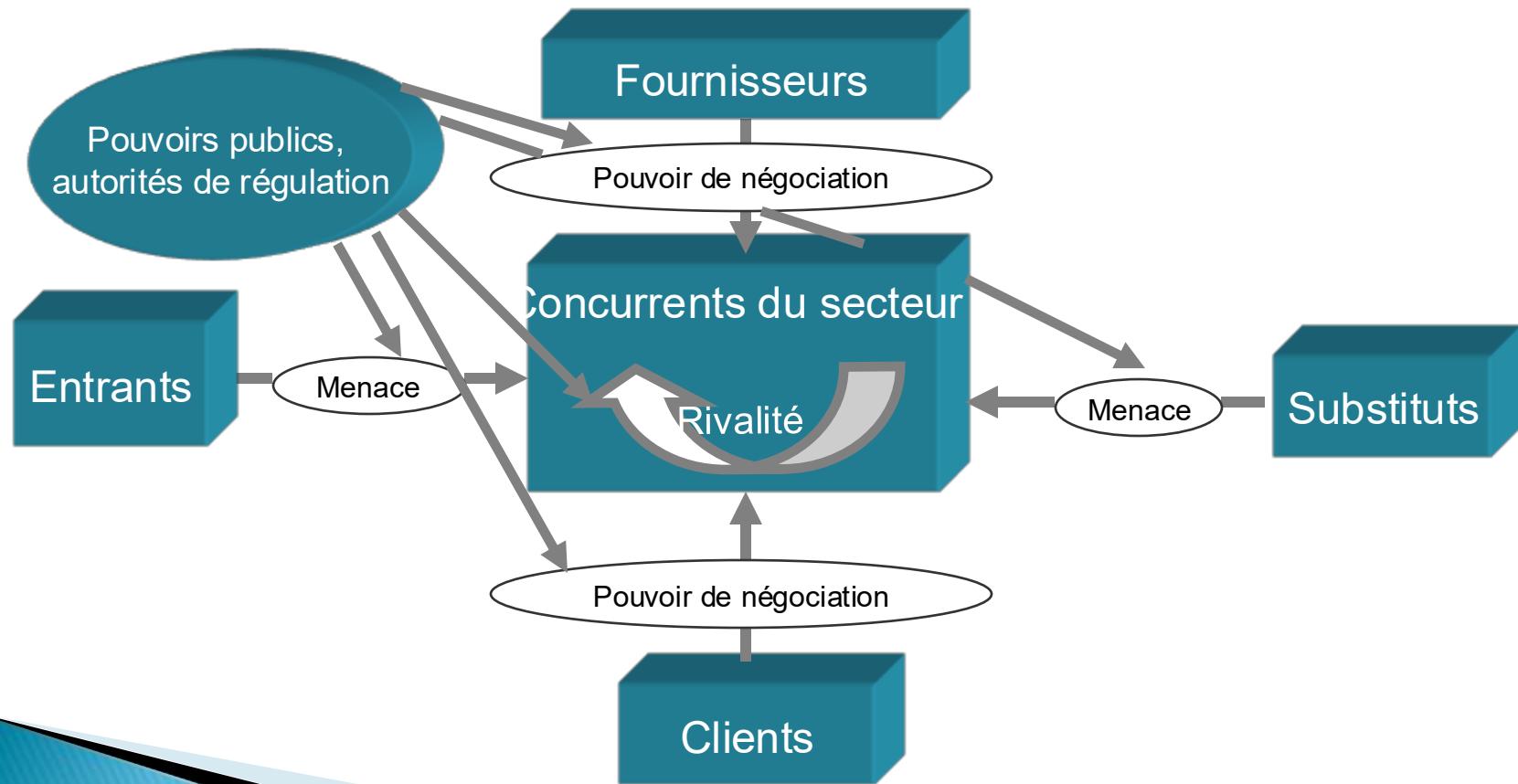
(4): Plutôt cher, plaisir

# L'intensité concurrentielle : les 5 forces de Porter



# 5 forces + 1 !!

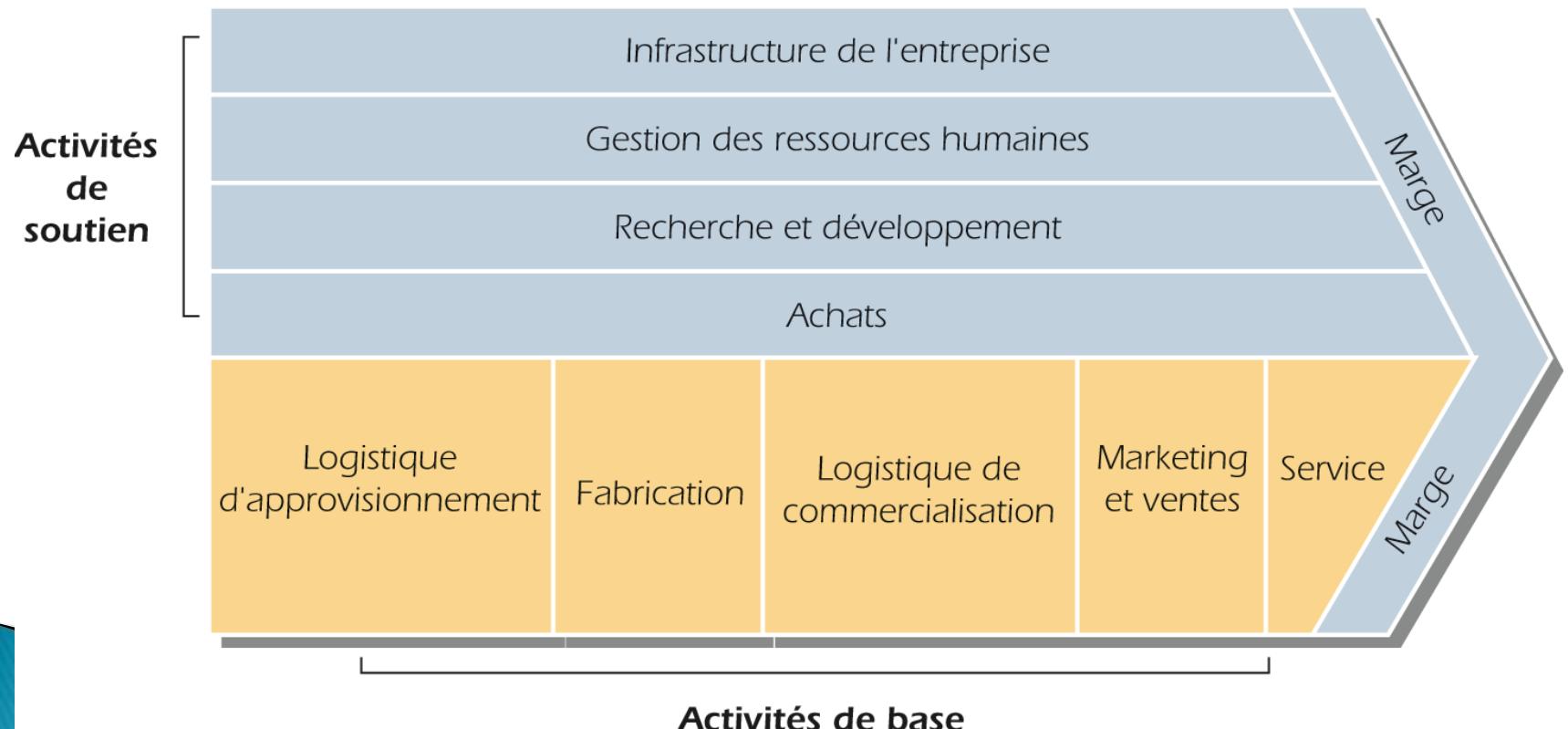
→ L'influence des pouvoirs publics et des autorités de régulation.



## A.2. L'analyse interne au niveau DAS

### ■ La chaîne de valeur

- La mission de l'entreprise : ajouter de la valeur lors de toutes les phases de l'activité
- Comparer la chaîne de valeur à celle de l'industrie et des concurrents pour mesurer l'ajout de valeur et vérifier que l'on dispose d'un avantage compétitif



# Les facteurs-clés de succès

- ▶ Un facteur-clé de succès dépend de l'environnement, c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans un domaine.
- ▶ Exemples de facteurs-clés pour Air France :
  - Système de réservation et d'information,
  - Ponctualité,
  - Gestion des correspondances,
  - Sécurité des passagers.

## B. Les outils à orientation « Corporate »

### ► B.1. L'analyse externe : le diagnostic PEST :

#### ENVIRONNEMENT POLITIQUE

- réglementation des implantations
- obligation d'un partenaire local
- statuts des personnels
- fiscalité
- rapatriement des bénéfices

#### ENVIRONNEMENT SOCIAL

- comportements de loisirs
- durée du travail
- mobilité
- taille des familles

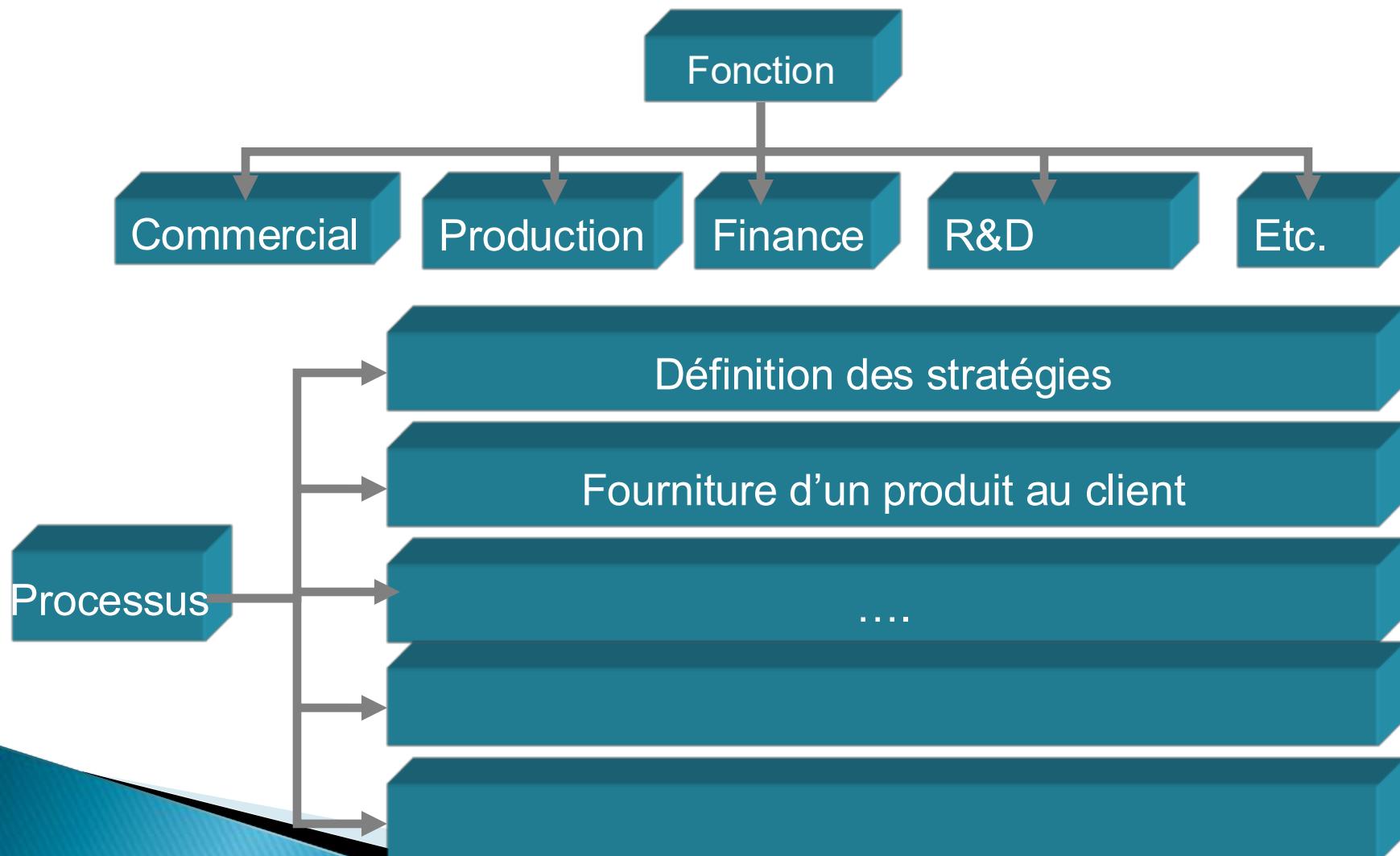
#### ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

- pouvoir d'achat
- taux de croissance
- taux d'inflation
- possibilités d'emprunts

#### ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

- réseaux de communication
- disponibilités des liaisons internet
- main d'œuvre compétente

## B.2. L'analyse interne : l'analyse de processus, et le reengineering



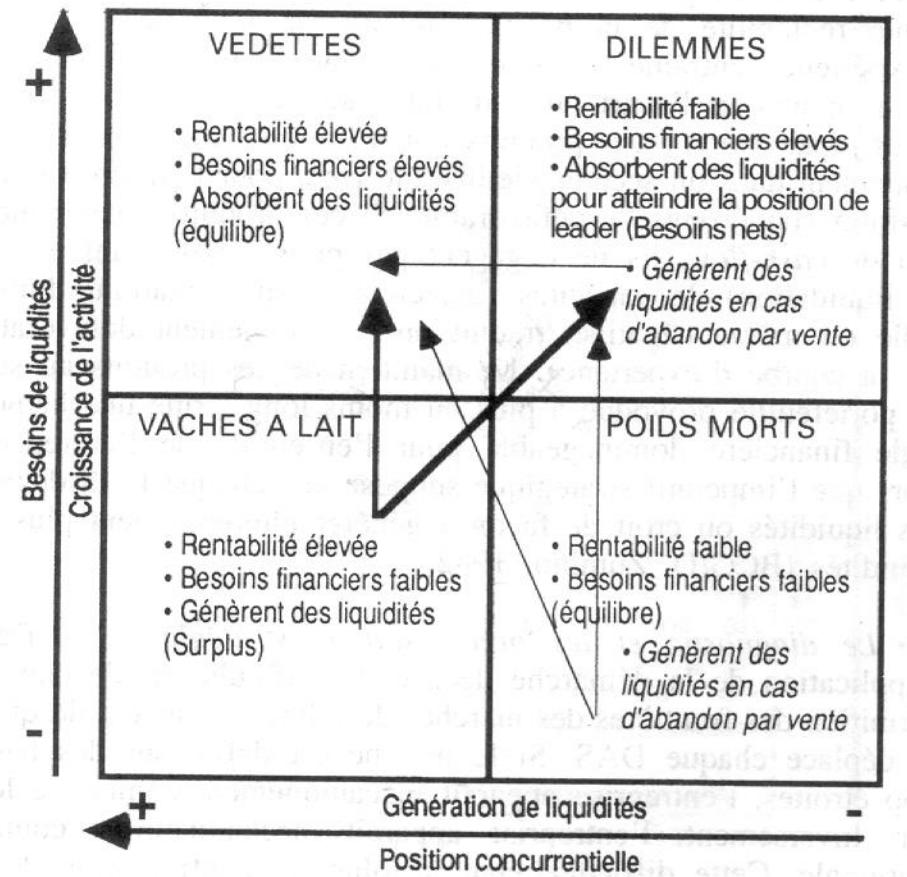
## C. Les matrices stratégiques

### a. LA MATRICE DU BCG (Boston Consulting Group)

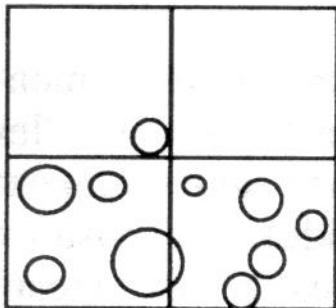
Elle utilise 2 critères :

- la part de marché relative qui révèle la position concurrentielle.
- le taux de croissance du marché qui indique le développement potentiel, elle permet d'analyser la situation présente des différents produits ainsi que les perspectives d'avenir.

# La matrice BCG : Flux financiers

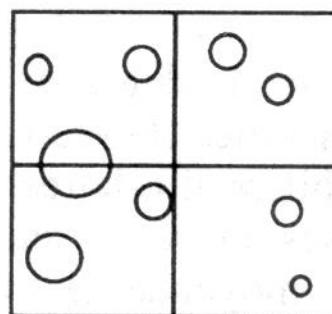


# La matrice BCG : Différents types de portefeuille



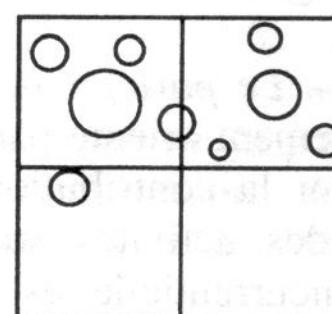
## Portefeuille VIEILLI

Problème lancinant de renouvellement des activités dans le cadre d'une organisation ankylosée : la pérennité de l'entreprise est en jeu.



## Portefeuille ÉQUILIBRÉ

Équilibre atteint par la minimisation du risque sectoriel, du risque concurrentiel, du risque financier : l'entreprise dispose d'une aptitude quasi mécanique à l'autoreproduction.



## Portefeuille JUVÉNILE

Problème financier contrignant avec un flux de fonds nets structurellement négatif : l'autonomie de l'entreprise est compromise.

# La matrice BCG : Analyse critique

- ▶ Réducteur (2 dimensions)
- ▶ Marché de volume
  - Primaute au gain d'expérience
  - Importance des économies d'échelles (diminution des coûts)
- ▶ Statique (position à un moment donné)
- ▶ Financement interne (pas d'appel au marché)  
→ Contexte dans lequel les matrices sont nées.

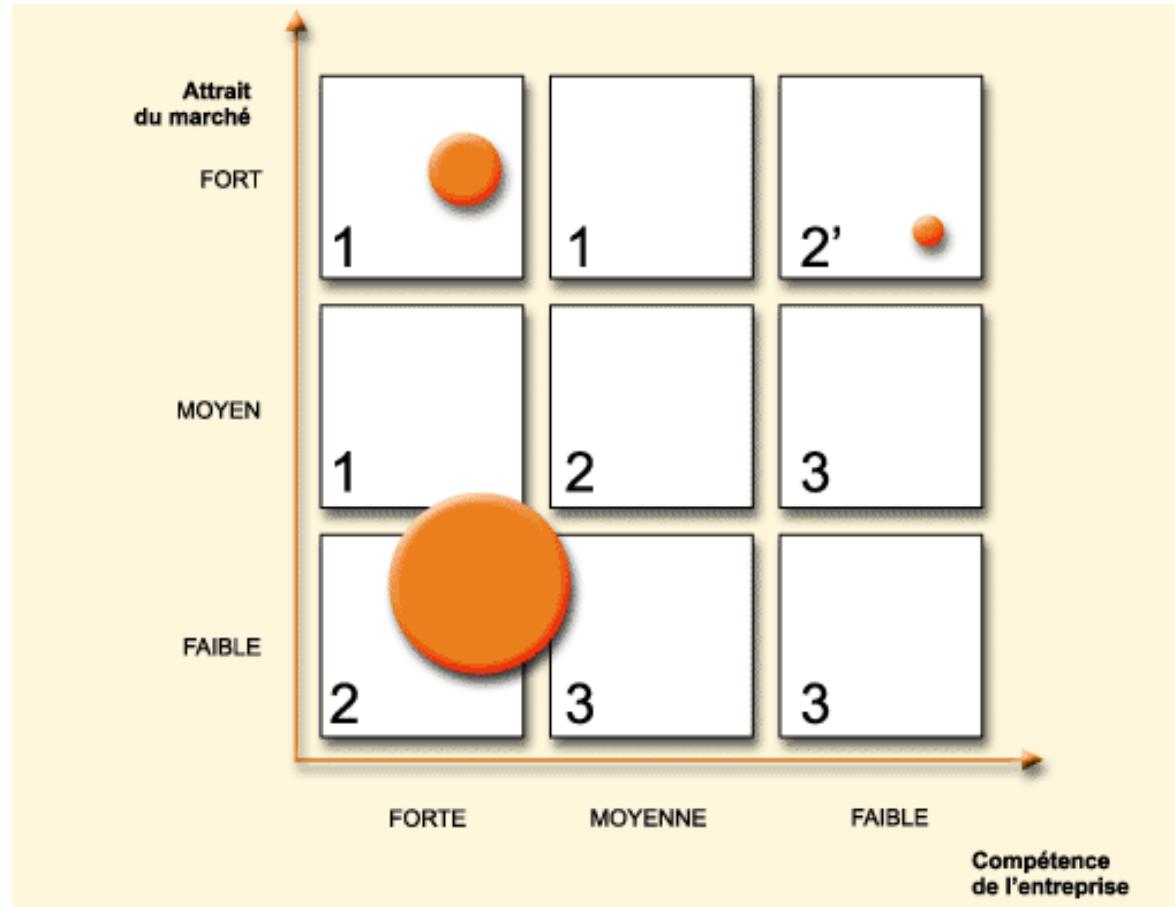
## b. LA MATRICE DE MAC KINSEY

**Objectif :** évaluer le marché actuel et potentiel de l'entreprise et sa compétitivité.

2 critères sont retenus :

- **la valeur du marché**
- **la position concurrentielle**
  
- Les actions stratégiques possibles sont : maintenir sa position concurrentielle, se placer en position de leader, rentabiliser son métier et abandonner une activité sans avenir.

# La matrice Mc Kinsey



# La matrice Mc Kinsey

1 : **Produits stratégiques** dont l'attrait est important car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit **concentrer ses efforts et investir**

2 : **Produits tactiques** qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrencé où l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de **statu quo**.

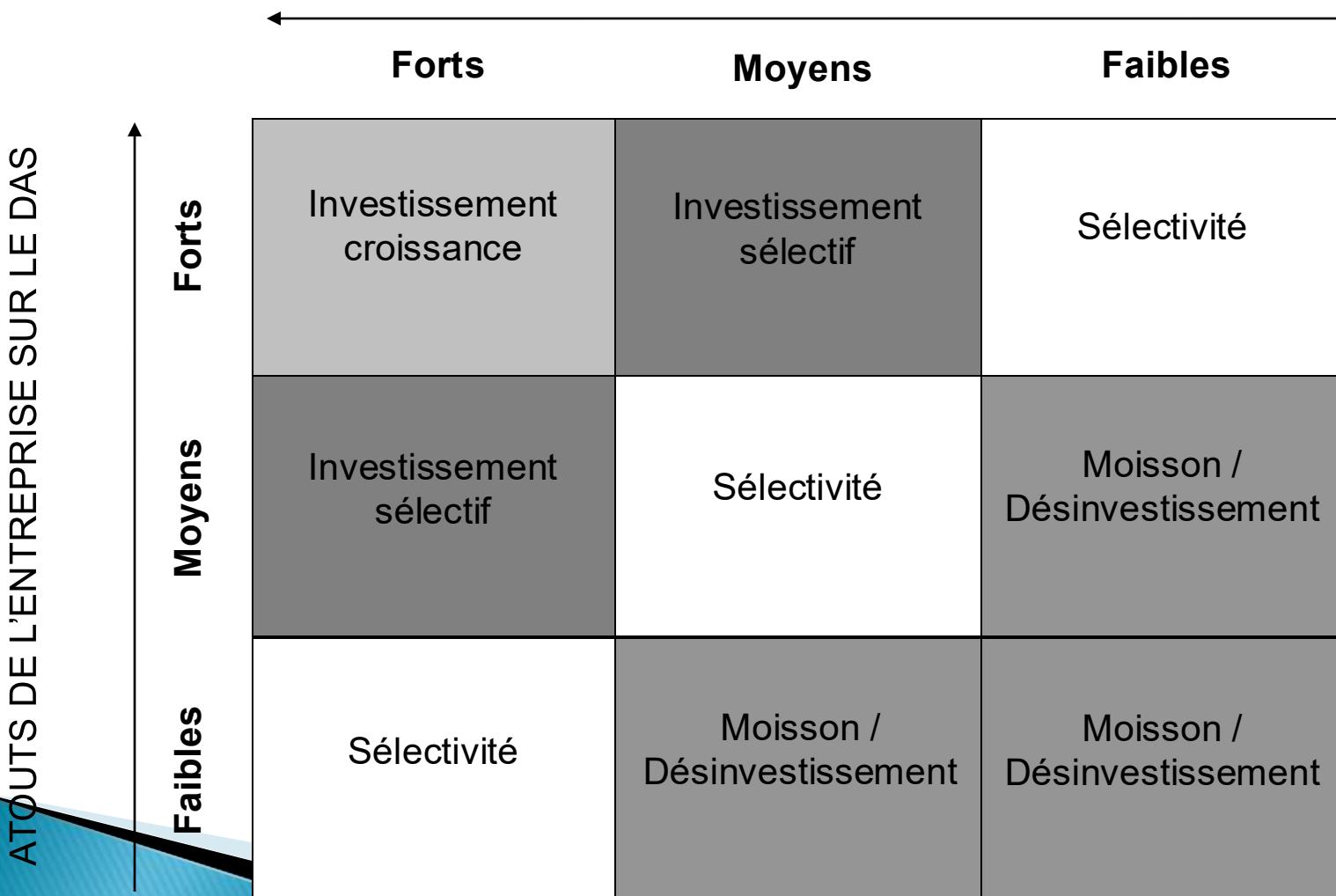
# La matrice Mc Kinsey

2' : Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder. L'entreprise peut soit **désinvestir** si la croissance n'est pas durable ou **renforcer sa position** sur ces marchés.

3 : Produits "perdants" qui sont les moins attractifs car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit **réduire les investissements et les coûts fixes**.

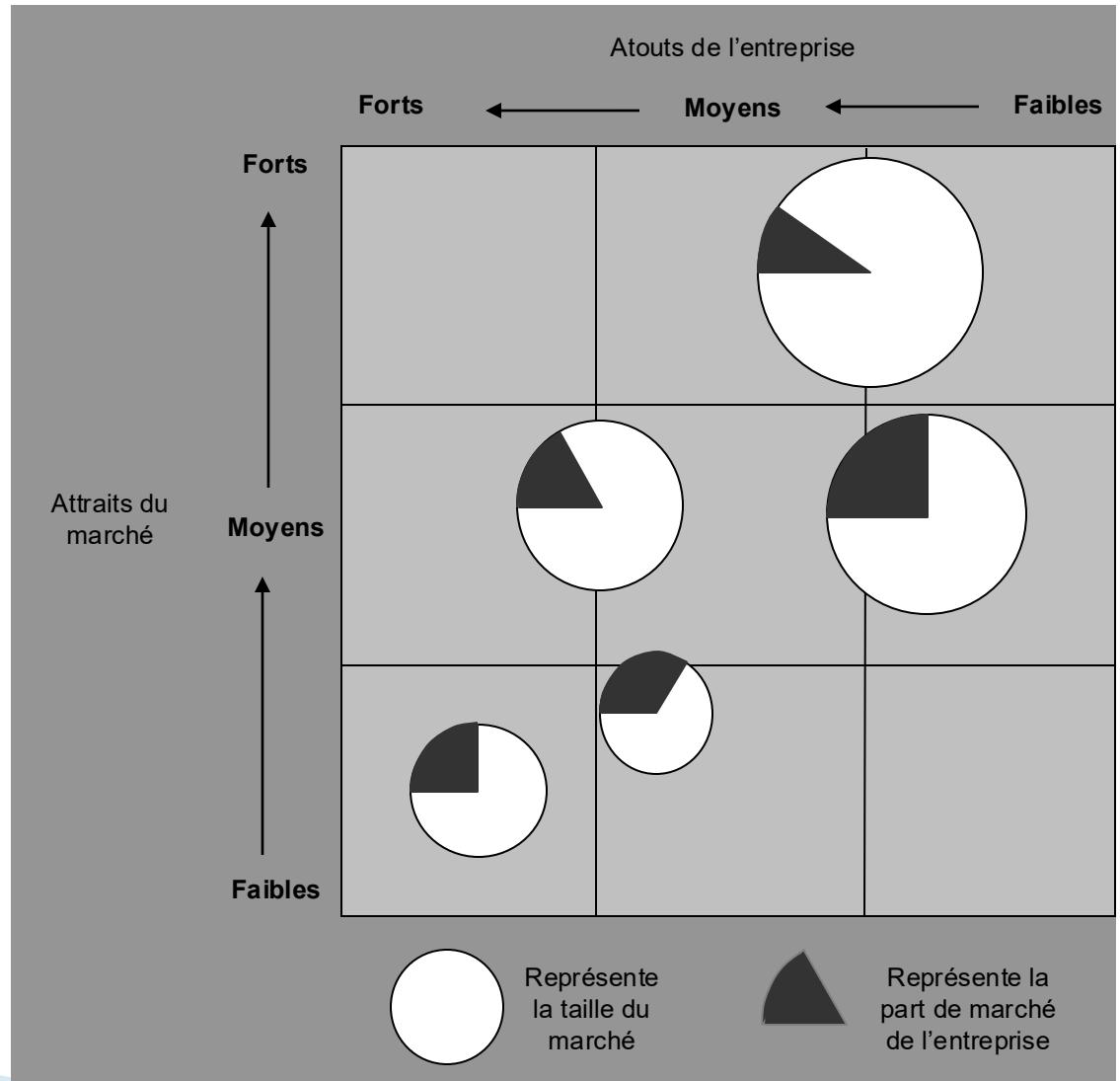
# La matrice Mc Kinsey : préconisation stratégiques

ATTRATS DU MARCHÉ



# La matrice Mc Kinsey (Matrice Atouts/Attraits)

- Définition de critères d'évaluation de l'attrait du marché et des atouts de l'entreprise (force compétitive)
- Pondération des critères (total atouts = 1, total attraits = 1)
- Evaluation de chaque DAS par rapport aux critères pour chacune des 2 dimensions
- Localisation de chaque DAS sur la grille, la surface des cercles est proportionnelle au CA et la Pdm de l'entreprise est représentée



## c. LA MATRICE ADL (Arthur Doo LITTLE)

ADL structure son tableau d'analyse stratégique à partir de 2 variables :

- Le degré de maturité de l'activité
- La position concurrentielle de l'entreprise sur le domaine d'activité

# La matrice ADL

		Degré de maturité de l'activité			
		Démarrage	Croissance	Maturité	Déclin
Position Concurrentielle	Dominante				
	Forte	Développement naturel			
	Favorable			Sélection	
	Faible			Abandon	
	Marginale				

# La matrice ADL

Ce modèle retient 4 choix stratégiques possibles :

- **Le développement naturel** : l'entreprise est en position dominante et poursuit son développement.
- **Le développement sélectif** : elle privilégie l'activité sur laquelle elle se trouve en position favorable.
- **La reconversion** : elle change d'activité en utilisant au maximum les synergies de compétences de son métier d'origine.
- **L'abandon** : elle doit changer de métier si elle veut survivre.

# d. Résumé des caractéristiques des différents matrices

<b>Les différentes matrices</b>	<b>Atouts</b>	<b>Attrait</b>	<b>Précision</b>
BCG	Part de marché	Taux de croissance	4 cases
McKinsey	Force compétitive	Attrait du marché à moyen terme	9 cases
ADL	Position concurrentielle	Maturité du métier	20 cases

# e. Les matrices : intérêts et limites

Intérêts	Limites
Vue synthétique de l'ensemble des activités	Présentation réductionniste des réalités
Représentation graphique claire	Réduit l'analyse stratégique à deux dimensions
Simplification des situations complexes	
Intégration des préoccupations financières, marketing et stratégiques	Ignorance des aspects organisationnels et politiques
Identification des stratégies génériques dans le temps	Caractère fondamentalement statique des outils
Outils de préparation des décisions stratégiques	Outil manipulatoire pour justifier des options prises d'avance

## f. La synthèse du diagnostic stratégique : la matrice SWOT

- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
- Résumer les différentes opportunités et des différentes menaces dans un tableau synthétique
- Les propositions stratégies résultent du croisement des Forces/Faiblesses avec les Opportunités/Menaces

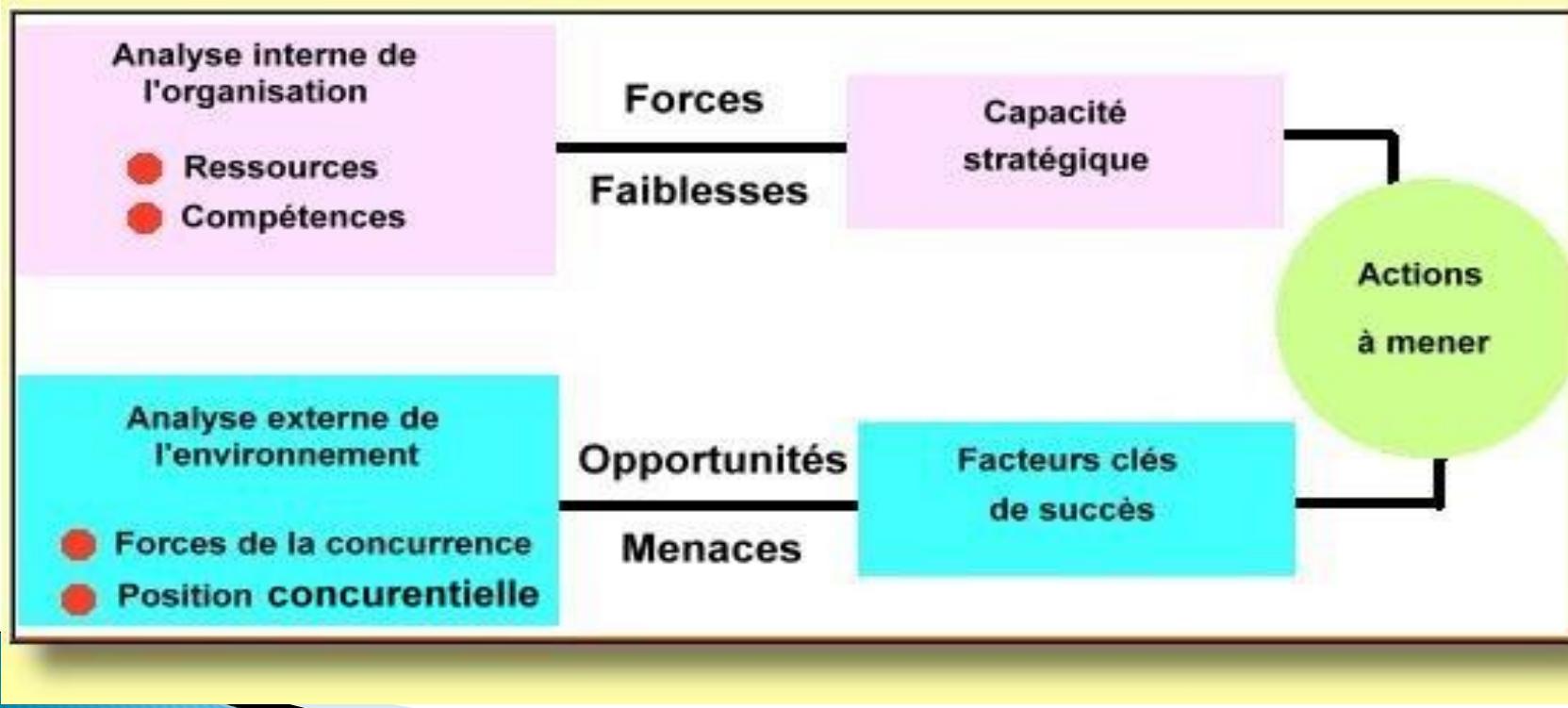
# La matrice SWOT

## MATRICE SWOT



# La matrice SWOT

## Analyse SWOT



## Chapitre 5 :

Développer et lancer  
une nouvelle offre

# Objectifs du chapitre

Ce chapitre traite des questions suivantes :

- Quels défis lance à l'entreprise le développement d'une nouvelle offre (nouveaux produits et services) ?
- Quelles sont les principales étapes du développement d'un nouveau produit ?
- Quels facteurs influencent la diffusion et l'adoption d'un nouveau produit ?

# **Les alternatives en matière d'innovation ?**

**Faire ou acheter?**

Pour une entreprise, deux manières d'ajouter un nouveau produit à son activité

- Acquisition
- Innovation

# Différents types de nouveaux produits

1. Les *produits entièrement nouveaux* (« *innovations de rupture* ».) : à l'origine de la création d'un nouveau marché (Power Plate)



2. Les *nouvelles lignes de produits* : permettent à l'entreprise de s'implanter sur un marché existant sur lequel elle était absente (colas Virgin)



3. Les *extensions de gamme* : prolongent une ligne de produits antérieure (cosmétiques Clarins Men)



4. Les *modifications et améliorations de produits existants* : renforcent les performances ou rehaussent l'image (couches Pampers Active Fit)



# **Avantages et inconvénients du co-branding :**

*co-branding comme toute association de deux marques pour la commercialisation d'un produit commun.*

## Avantages

- Originalité
- Transfert d'image entre les marques et recrutement de clients attachés à l'autre marque
- Signal de qualité lié à l'intégration d'un produit de marque dans le produit co-brandé
- Alliance avec un leader pouvant permettre d'accroître la notoriété de la marque partenaire
- Réduction du temps de pénétration d'un nouveau produit
- Encerclement possible d'un concurrent
- Partage des coûts de mise au point du nouveau produit, de lancement, de distribution et de communication

## Inconvénients

- Longueur de la mise en œuvre du contrat de partenariat
- Risque de cannibalisation du produit d'un des partenaires
- Dilution de l'image des marques
- Risque d'image si les deux partenaires ne sont pas perçus comme de qualité comparable
- Multiplication des alliances nécessairement limitée
- Répartition des retombées entre les deux marques : délicate à établir *a priori* et pas toujours équitable *a posteriori*

Source : Jean-Jack Cégarra et Géraldine Michel, « Co-branding : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 4, 2001, p. 57-70.

# Le dilemme des nouveaux produits

- L'innovation incrémentale (prolongement des produits existants)
- Les technologies de rupture (10 %)
  - ...Une durée de vie de plus en plus courte des produits ayant réussi

Un risque élevé à ne pas innover...

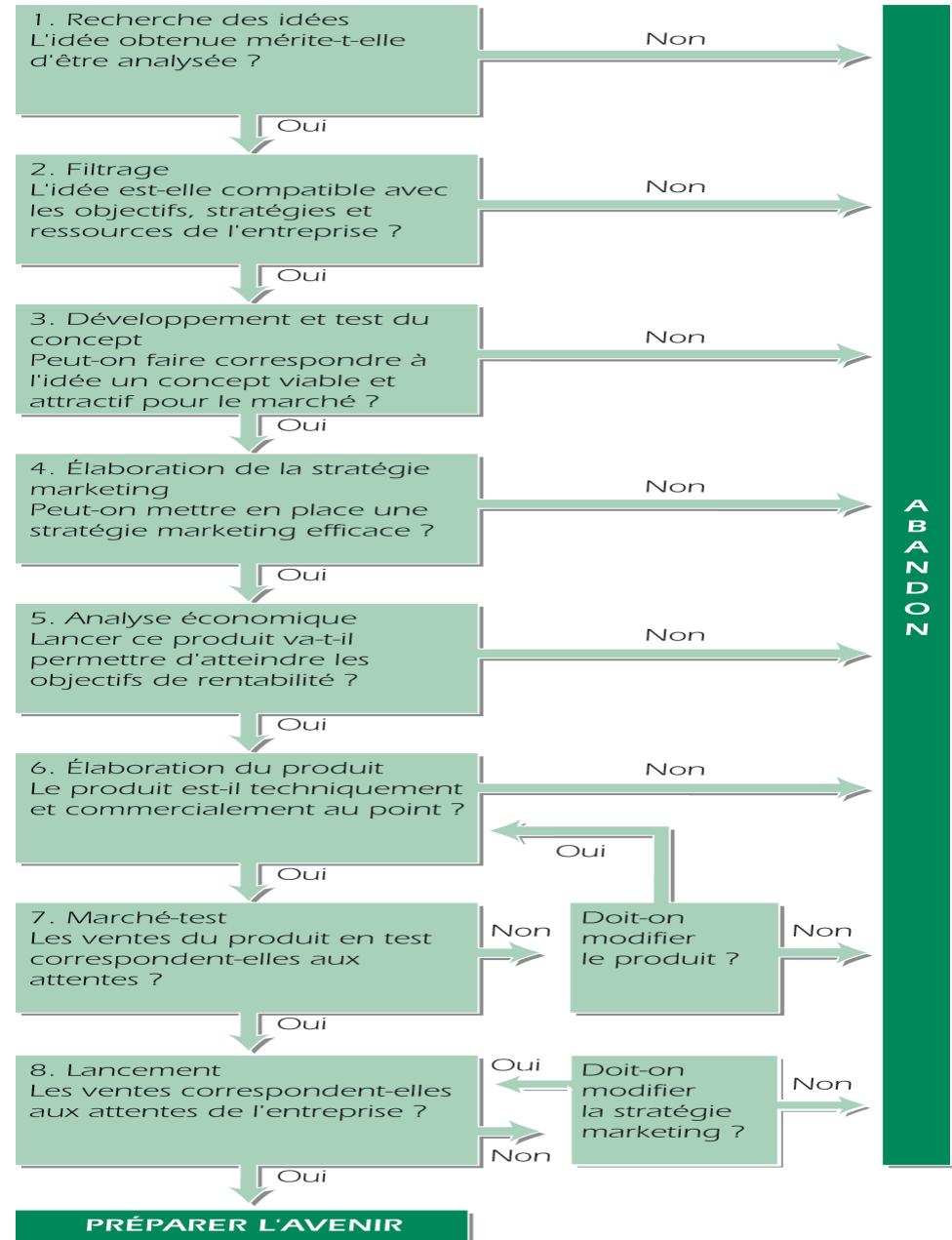
... Mais des risques d'échecs de l'innovation ( $\pm 90 \%$ )

- La fragmentation des marchés
- L'environnement social et réglementaire
- Le manque de capitaux
- L'accélération des processus de développement
- Le coût de l'élaboration d'un nouveau produit : Définir précisément le budget affecté au développement du nouveau produit (prototype, test de marché, lancement national)

# *Le processus de développement d'un nouveau produit*

## Choisir un mode d'organisation adéquat

- Le chef de produit
- Les équipes-projets (équipes plurifonctionnelles)



# L'émergence des idées

- Les sources d'idées pour les nouveaux produits :
  - Les clients
  - Les chercheurs
  - Les concurrents
  - Les représentants et les distributeurs
  - La direction générale

# L'émergence des idées

- Les techniques de créativité (cf commentaires)
  - Les listes d'attributs
  - Les associations forcées
  - L'analyse morphologique
  - L'analyse par contexte
  - Le brainstorming

# Le filtrage des idées

- Réduire le nombre d'idées
  - Garder les bonnes idées
  - Éliminer les mauvaises idées
- Deux types d'erreurs à éviter
  - Erreur d'abandon : lorsque l'entreprise élimine une bonne idée
  - Erreur d'adoption :

Un échec absolu : les ventes du produit ne couvrent même pas les coûts variables

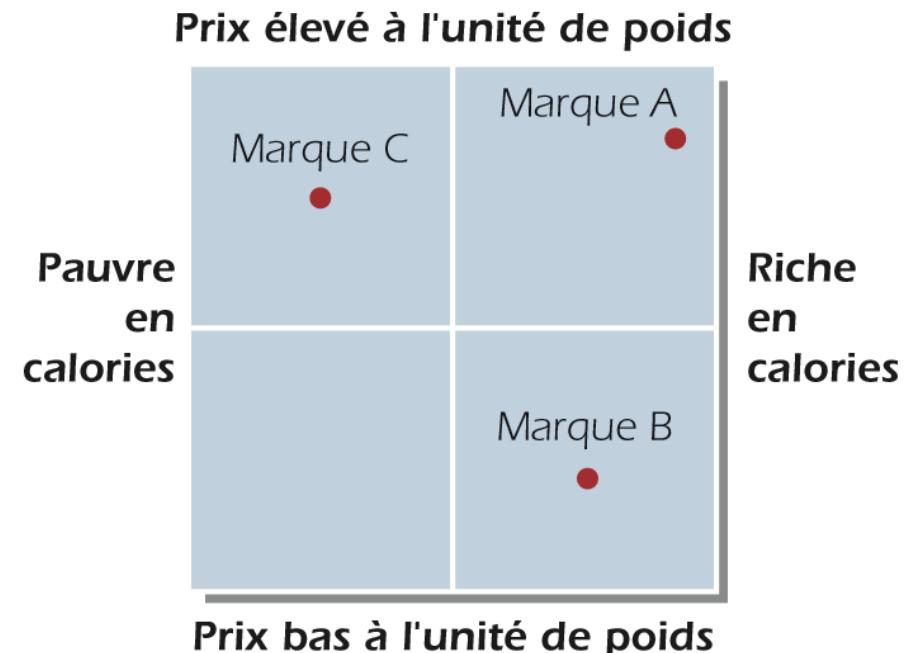
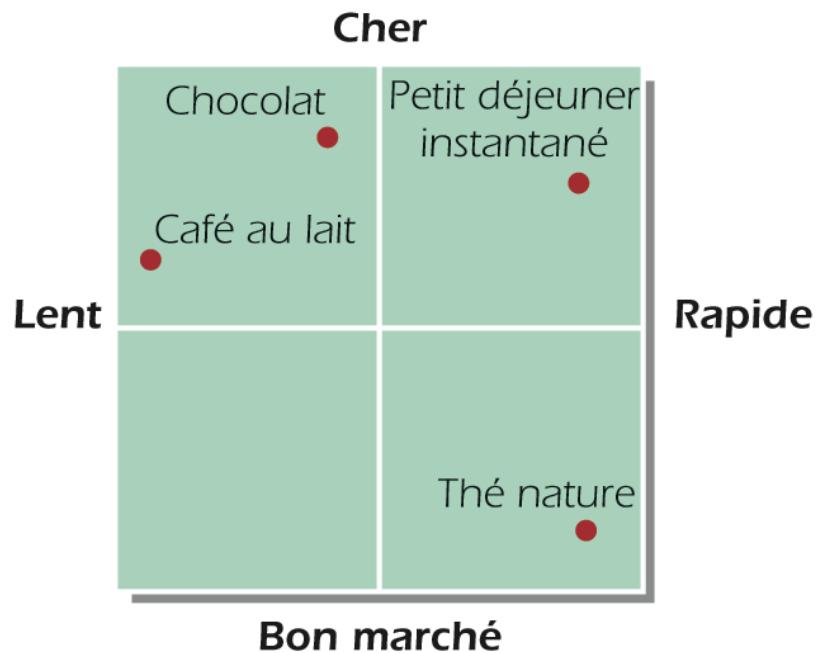
un échec partiel : fait également perdre de l'argent, mais les ventes couvrent les coûts variables et une partie des coûts fixes

un échec relatif : rapporte un bénéfice inférieur au taux normal de rentabilité de l'entreprise.

# **Le développement et le test du concept**

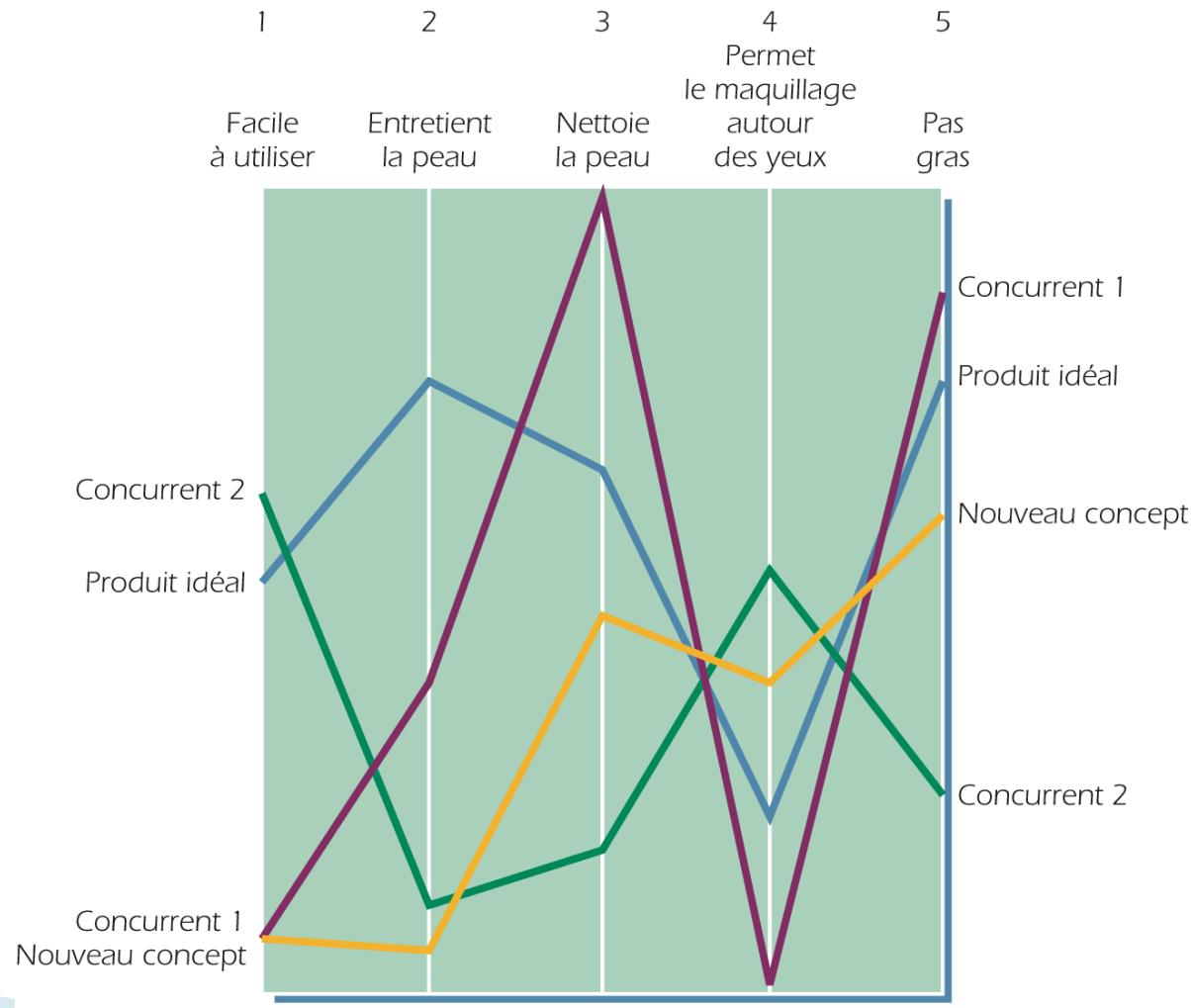
- **Concept** : description de l'idée sous l'angle des bénéfices clients, c'est-à-dire des avantages que le consommateur doit en retirer.
- **Élaboration du concept**
  - Pour qui
  - Avantages
  - Modes et moments de consommation
- Confrontation avec l'espace de positionnement des produits et des marques en concurrence

## **Positionnement des produits et des marques**



© Pearson Education France

## *Carte perceptuelle établie pour un segment d'utilisatrices de lait démaquillant (différentiel sémantique d'Osgood)*



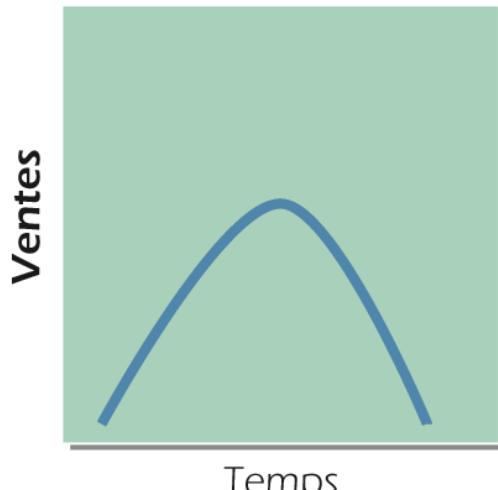
# L'élaboration de la stratégie de lancement

- Taille, structure et comportement de la cible
- Positionnement
- Objectifs de chiffre d'affaires, de part de marché et de bénéfice à moyen terme
- Marketing-mix
  - Produit, packaging, nombre de références
  - Prix de vente
  - Mode de distribution
  - Politique de communication
  - Budget marketing à court terme
- Objectifs de CA et de bénéfice ainsi que évolution de la stratégie marketing à long terme

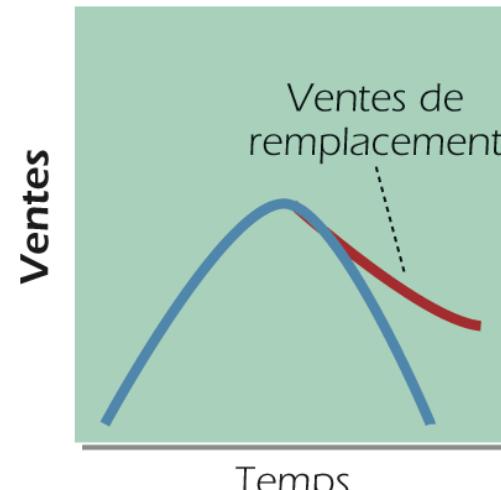
# L'analyse économique

- L'estimation des ventes

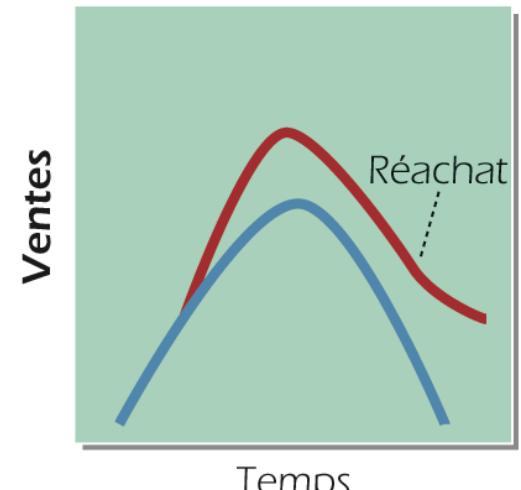
L'évolution des ventes au cours du cycle de vie de trois types de produits



A. Produit acheté  
une seule fois



B. Produit acheté  
peu fréquemment



C. Produit acheté  
fréquemment

# L'élaboration du produit

- Réalisation des prototypes
- Tests de produit
  - Tests techniques sur la performance intrinsèque (tests fonctionnels, alpha-tests) : visent à évaluer la performance intrinsèque du prototype et sont en général réalisés en laboratoire, il s'agit de vérifier que le produit fonctionne normalement, dans de bonnes conditions de sécurité .  
Crash test auto :  
<http://vincentmorin.blogspot.fr/2008/07/quand-renault-joue-avec-la-nourriture.html>
  - Tests clients sur la performance perçue (bêta-tests)

# Les marchés tests

Lancement réel ou simulé, sur une zone ou une période restreintes, afin de comprendre comment les consommateurs et la distribution réagissent au nouveau produit, et ainsi mieux prévoir les ventes.

- Pour les produits de grande consommation
  - Marchés tests simulés : **consistent à inviter 100 à 300 personnes à regarder** une série de messages publicitaires télévisés dans lesquels on a inséré la campagne relative au nouveau produit.
  - Marchés tests fondés sur des panels : **certaines sociétés d'études passent** des accords avec un ensemble de grandes surfaces qui, dans une zone donnée, acceptent toutes de commercialiser les nouveaux produits qu'on leur propose.
  - Lancement réel sur une zone limitée : **lancer à échelle plus** réduite un produit qui doit ensuite être commercialisé sur une zone élargie.

<http://www.marketingscan.fr/>

- Pour les produits industriels
  - Test d'acceptabilité (sur site ou bêta-test)
  - Salon professionnel
  - Chez les distributeurs et les agents
  - Lancement réel sur une zone limitée

# **Le conditionnement**

Ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit (packaging)

- Trois niveaux
  - Le conditionnement primaire
  - Le conditionnement secondaire
  - Le conditionnement d'expédition

# L'étiquette et les garanties

L'étiquette est la partie du conditionnement qui contient l'information décrivant le produit. Elle apparaît sur le conditionnement ou à l'intérieur.

- Les fonctions de l'étiquette

- Identifier le produit ou la marque
- Décrire le produit
- Promouvoir le produit

- Les garanties

- Engagement sur la durée minimale de fonctionnement du produit
- Réduction du risque perçu par le client

# Le lancement

- Quand ?
  1. Lancer tout de suite
  2. Lancer en parallèle
  3. Lancer plus tard
- Où ?
  - Ville
  - Région
  - Pays
- Élargissement progressif (selon potentiel du marché, image de marque de l'entreprise, coûts, concurrence)
- Auprès de qui ?
- Comment ?
  - Budget
  - Coordination des actions et du marketing-mix
  - Calendrier

# Les étapes successives du processus d'adoption

Prise de conscience

Intérêt

Évaluation

Essai

Adoption

# Facteurs pouvant influencer le processus d'adoption

- Les différences individuelles dans l'attrait de l'innovation

*Classification des consommateurs en fonction du temps nécessaire à l'adoption des innovations*

