

# 15<sup>e</sup> MARKETING MANAGEMENT

Kotler  
Keller  
Manceau

 Pearson

**700** QCM  
AUTOCORRECTIFS  
OFFERTS!

# **MARKETING MANAGEMENT**



# 15<sup>e</sup> **MARKETING MANAGEMENT**

Kotler  
Keller  
Manceau

Avec la contribution  
d'**Aurélie Hémonnet-Goujot**

Le présent ouvrage a été traduit et adapté à partir de *Marketing Management*, 15<sup>e</sup> éd., de Philip Kotler et Kevin Lane Keller, publié par Pearson Education Inc./Prentice Hall, **Copyright © 2016 Pearson Education Inc.**

Authorized translation from the English language edition, entitled *MARKETING MANAGEMENT*, 15th Edition, 9780133856460 by PHILIP KOTLER; KEVIN KELLER, LANE, published by Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, **Copyright © 2016 by Pearson Education Inc.**

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Inc.,

French language edition published by PEARSON FRANCE, Copyright © 2015.

### **Entraînez-vous et testez-vous avec *Marketing Management* 15<sup>e</sup> édition !**

Dans cette édition, 23 séries de quiz, soit plus de 700 questions, autocorrigés et notés, vous permettent de vérifier vos connaissances et d'évaluer votre niveau de compréhension des concepts et techniques marketing.

Pour accéder aux quiz, **rendez-vous à l'adresse suivante :**

<http://compagnons.pearson.fr/mkg-mgt15/>, **puis entrez le code 8SQ@z5\$sa5\$A**

Mise en pages : APS-Chromostyle, Tours

Publié par Pearson France

Terra Nova II

74 rue de Lagny

93100 Montreuil

© 2015, Pearson France pour l'édition française

Tous droits réservés. Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-3260-5405-9

# Sommaire

## Première partie

### Comprendre le marketing management

<b>1.</b>	Le marketing aujourd'hui	3
<b>2.</b>	Élaborer la stratégie et le plan marketing	41

## Deuxième partie

### Identifier les *insights* de marché

<b>3.</b>	Recueillir l'information et prévoir la demande	73
<b>4.</b>	Réaliser des études de marché	109

## Troisième partie

### Établir des liens forts avec les clients

<b>5.</b>	Fidéliser le client sur le long terme	145
<b>6.</b>	Comprendre le comportement des consommateurs	181
<b>7.</b>	Comprendre les marchés business-to-business	219
<b>8.</b>	Développer une offre à l'international	251

## Quatrième partie

### Construire la stratégie marketing autour de marques fortes

<b>9.</b>	Segmenter le marché et choisir les cibles	277
<b>10.</b>	Définir le positionnement	303
<b>11.</b>	Développer le capital marque	329
<b>12.</b>	Maîtriser la dynamique concurrentielle et générer de la croissance	365

## Cinquième partie

**Créer la valeur**

<b>13.</b>	Définir la politique de produit	403
<b>14.</b>	Concevoir et développer les services	439
<b>15.</b>	Développer et lancer une nouvelle offre	471
<b>16.</b>	Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix	513

## Sixième partie

**Distribuer les produits et services  
en fournissant la valeur souhaitée**

<b>17.</b>	Concevoir et animer les canaux de distribution	551
<b>18.</b>	Piloter le marketing d'une enseigne de distribution et la logistique commerciale	587

## Septième partie

**Communiquer**

<b>19.</b>	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée	623
<b>20.</b>	Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques	655
<b>21.</b>	Réussir la communication digitale sur Internet, les médias sociaux et les mobiles	691
<b>22.</b>	Piloter la communication personnelle : le marketing direct, les bases de données et la force de vente	713

## Huitième partie

**Favoriser la croissance à long terme**

<b>23.</b>	Piloter la responsabilité sociale du marketing, l'organisation et le contrôle	745
------------	--	-----

# Table des matières

## Première partie Comprendre le marketing management

<b>1. Le marketing aujourd'hui</b>	<b>3</b>
1. L'apport du marketing	4
2. Les champs d'application du marketing	5
2.1. Qu'est-ce que le marketing?	5
2.2. Sur quoi porte le marketing?	6
a) Les biens	6
b) Les services	6
c) Les événements	6
d) Les expériences	6
e) Les personnes	8
f) Les endroits	8
g) Les propriétés	8
h) Les organisations	8
i) L'information	8
j) Les idées	8
2.3. Sur quels types de marchés faire du marketing?	10
a) Les différents profils de demande	10
b) Les flux d'échanges	11
c) Les principaux types de marchés	12
3. Les concepts clés du marketing	12
3.1. Les besoins, les désirs et la demande	12
3.2. La segmentation, la cible et le positionnement	13
3.3. Les offres et les marques	14
3.4. Les circuits marketing	14
3.5. Les médias payés, possédés et gagnés	15
3.6. Les impressions et l'engagement	15
3.7. La valeur et la satisfaction	15
3.8. La chaîne d'approvisionnement	15
3.9. La concurrence	16
3.10. L'environnement marketing	16
4. Les nouvelles réalités du marketing	17
4.1. La technologie	17
4.2. La mondialisation	18
4.3. La responsabilité sociale	18



<b>5. Un environnement de marché profondément transformé</b>	<b>19</b>
5.1. Les nouvelles possibilités des consommateurs	20
5.2. Les nouvelles possibilités des entreprises	21
5.3. Des circuits de distribution transformés	22
5.4. L'intensification de la concurrence	22
5.5. Le marketing en pratique	23
<b>6. L'optique de l'entreprise</b>	<b>25</b>
6.1. L'optique production	25
6.2. L'optique produit	25
6.3. L'optique vente	25
6.4. L'optique marketing	26
6.5. L'optique marketing holiste	27
6.6. Le marketing relationnel	27
6.7. Le marketing intégré	28
6.8. Le marketing interne	29
6.9. Le marketing orienté vers la performance	30
<b>7. Le marketing-mix revisité</b>	<b>32</b>
<b>8. Les activités du marketing management</b>	<b>34</b>
Résumé	37
Activités	38
Étude de cas : <i>Twitter</i>	38

## 2. Élaborer la stratégie et le plan marketing

41

<b>1. La valeur fournie au client</b>	<b>43</b>
1.1. Le processus de création de valeur	43
1.2. La chaîne de valeur	43
1.3. Les compétences clés	45
1.4. Le rôle central de la planification	46
<b>2. Le plan stratégique d'entreprise et de division</b>	<b>47</b>
2.1. Définir la mission de l'entreprise	48
2.2. Définir les domaines d'activités stratégiques	50
2.3. Attribuer les ressources adéquates à chaque domaine d'activité stratégique	51
2.4. Évaluer les opportunités de croissance	51
a) <i>La croissance intensive</i>	52
b) <i>La croissance par intégration</i>	52
c) <i>La croissance par diversification</i>	53
d) <i>La réduction ou l'abandon des anciennes activités</i>	54
2.5. Tenir compte de l'organisation et de la culture d'entreprise	54
2.6. Définir la stratégie et stimuler l'innovation	54
<b>3. Le plan stratégique d'activité</b>	<b>54</b>
3.1. La mission d'activité	56

- 3.2. L'analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces 56
  - a) *L'analyse externe (opportunités et menaces)* 56
  - b) *L'analyse interne (forces et faiblesses)* 58
- 3.3. Le diagnostic 58
- 3.4. La formulation des objectifs 58
- 3.5. La formulation de la stratégie 60
  - a) *Les stratégies génériques de Porter* 60
  - b) *Les alliances stratégiques* 61
- 3.6. La formulation et la mise en œuvre du plan d'action 61
- 3.7. Le suivi et le contrôle 62
- 4. Le plan marketing produit 64
  - Résumé 66
  - Activités 67
  - Étude de cas : *Idylle de Guerlain* 67

## Deuxième partie

# Identifier les *insights* de marché

## 3. Recueillir l'information et prévoir la demande 73

- 1. Le système d'information marketing 74
- 2. Les informations internes 76
  - 2.1. Le cycle commande-livraison-facturation 76
  - 2.2. Les relevés de vente 76
  - 2.3. Les bases de données et le *datamining* 77
- 3. L'intelligence marketing 78
  - 3.1. Les sources d'informations externes 78
  - 3.2. Les panels 79
  - 3.3. Internet, une source essentielle d'intelligence marketing 80
- 4. L'analyse du macroenvironnement 81
  - 4.1. L'environnement démographique 82
    - a) *L'explosion démographique mondiale* 82
    - b) *La structure par âge* 82
    - c) *La nouvelle structure des ménages* 84
    - d) *Une composition ethnique diversifiée* 87
  - 4.2. L'environnement économique 88
    - a) *De nouveaux comportements de consommation* 88
    - b) *L'évolution du pouvoir d'achat* 88
    - c) *L'épargne et le crédit* 89
    - d) *La structure de dépenses des ménages* 89
  - 4.3. L'environnement socioculturel 89
  - 4.4. L'environnement naturel 90
    - a) *La pénurie de matières premières* 92

b) Le coût de l'énergie et la nécessité de diversifier les ressources énergétiques	92
c) La pollution	92
d) L'intervention de l'État dans la gestion des ressources naturelles	93
4.5. L'environnement technologique	93
a) L'accélération de l'innovation	94
b) Les opportunités infinies d'innovation	94
c) Les budgets de R&D	94
d) La réglementation croissante du changement technologique	95
4.6. L'environnement réglementaire	95
a) Les domaines d'intervention de l'État	95
b) Les groupes d'intérêt	96
<b>5. La prévision et la mesure de la demande</b>	<b>96</b>
5.1. Quel marché mesurer?	96
5.2. Les principaux concepts de demande	97
a) La demande du marché	97
b) La prévision de marché	99
c) Le marché potentiel	99
d) La demande de l'entreprise	99
e) La prévision des ventes de l'entreprise	99
f) Le potentiel de ventes de l'entreprise	100
5.3. L'estimation de la demande actuelle	100
a) Le marché potentiel	100
b) Les potentiels géographiques	101
c) Les ventes de la catégorie et les parts de marché	102
5.4. La prévision de la demande future	102
a) Les enquêtes d'intention d'achat	103
b) Les opinions des vendeurs	104
c) Les opinions d'experts	104
d) L'analyse du passé	104
e) Les marchés tests	104
Résumé	105
Activités	106
Étude de cas : Netflix	106

## 4. Réaliser des études de marché

109

<b>1. Le champ d'application des études</b>	<b>110</b>
1.1. L'importance des <i>insights</i> marketing	110
1.2. Les services études internes et les sociétés d'études	111
1.3. Les freins aux études de marché	112
<b>2. Réaliser une étude de marché</b>	<b>113</b>
2.1. Définir le problème	113
2.2. Élaborer le plan d'étude	113
a) Les sources d'informations	113
b) Les approches méthodologiques	114
c) Les instruments de collecte des données	120
d) L'échantillon	128

e) Les méthodes de recueil des données	129
2.3. Collecter l'information	131
2.4. Analyser les résultats	132
2.5. Présenter les résultats	132
2.6. Prendre une décision	133
<b>3. Mesurer l'efficacité du marketing</b>	<b>134</b>
3.1. Les métriques marketing	134
3.2. La modélisation du marketing-mix	136
3.3. Les tableaux de bord marketing	137
<b>Résumé</b>	<b>139</b>
<b>Activités</b>	<b>140</b>
<b>Étude de cas : Ideo</b>	<b>140</b>

## Troisième partie

# Établir des liens forts avec les clients

## 5. Fidéliser le client sur le long terme 145

<b>1. Construire la valeur perçue, la satisfaction et la fidélité des clients</b>	<b>146</b>
1.1. La valeur perçue par le client	147
a) Définir la valeur	147
b) Appliquer le concept de valeur	148
c) Les processus de choix et leurs conséquences	149
d) La proposition de valeur associée à l'expérience de consommation	149
1.2. La satisfaction	150
a) Pourquoi piloter la satisfaction ?	151
b) Influencer les attentes des clients	152
c) Mesurer la satisfaction	153
1.3. La fidélité	153
1.4. La qualité	154
<b>2. Maximiser la valeur à vie de la clientèle</b>	<b>155</b>
2.1. Analyser la rentabilité des clients	155
2.2. Mesurer la valeur à vie du client	156
2.3. Conquérir et fidéliser	158
a) Conquérir de nouveaux clients	158
b) Limiter les départs	159
c) Piloter la dynamique de fidélisation	159
d) Piloter le portefeuille de clients	160
2.4. Mettre en place une politique de fidélisation	161
a) Interagir de manière directe avec les clients	161
b) Développer des programmes de fidélisation	162

- c) *Créer des liens institutionnels* 164
  - 2.5. Animer une communauté de marque 165
  - 2.6. Reconquérir les clients 167
- 3. **Mettre en place un marketing relationnel et un CRM (*Customer Relationship Management*)** 168
  - 3.1. Le marketing personnalisé 170
  - 3.2. La prise de pouvoir des clients 173
  - 3.3. Les témoignages des clients et les recommandations 173
  - 3.4. Les réclamations des clients 175
- Résumé 176
- Activités 177
- Étude de cas : « *Ma vie en couleurs* » d'Unilever et Mondelēz 177

## 6. Comprendre le comportement des consommateurs 181

- 1. **Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs** 182
  - 1.1. Les facteurs culturels 182
    - a) *La culture et les sous-cultures* 182
    - b) *La classe sociale* 183
  - 1.2. Les facteurs sociaux 183
    - a) *Les groupes et les leaders d'opinion* 183
    - b) *Les cliques* 185
    - c) *La famille* 186
    - d) *Les statuts et les rôles* 188
  - 1.3. Les facteurs personnels 188
    - a) *L'âge et le cycle de vie* 189
    - b) *La profession et la position économique* 191
    - c) *La personnalité et le concept de soi* 191
    - d) *Le style de vie et les valeurs* 192
- 2. **Les facteurs psychologiques** 193
  - 2.1. La motivation 193
    - a) *La théorie freudienne de la motivation* 194
    - b) *La motivation selon Maslow* 194
  - 2.2. La perception 197
    - a) *L'attention sélective* 197
    - b) *La distorsion sélective* 197
    - c) *La rétention sélective* 198
    - d) *La perception subliminale* 198
  - 2.3. L'apprentissage 198
  - 2.4. Les émotions 199
  - 2.5. La mémoire 200
    - a) *Le codage* 200
    - b) *L'activation* 200
- 3. **Les étapes du processus d'achat** 201
  - 3.1. La reconnaissance du problème 201

3.2.	La recherche d'information	202
a)	<i>Les sources d'information</i>	202
b)	<i>La dynamique de la recherche d'information</i>	203
3.3.	L'évaluation des alternatives	204
a)	<i>Les croyances et les attitudes</i>	204
b)	<i>Le modèle compensatoire linéaire</i>	205
c)	<i>Les modèles non compensatoires</i>	206
3.4.	La décision d'achat	207
3.5.	Le comportement post-achat	208
a)	<i>La satisfaction</i>	208
b)	<i>Les actions post-achat</i>	208
c)	<i>L'utilisation du produit</i>	209
4.	<b>Les variables qui influencent le processus d'achat</b>	210
4.1.	Le niveau d'implication	210
4.2.	La recherche de variété	211
5.	<b>La théorie comportementale de la décision</b>	211
5.1.	Les heuristiques de décision	212
5.2.	Le contexte des décisions	213
5.3.	La comptabilité mentale	214
	<b>Résumé</b>	215
	<b>Activités</b>	216
	<b>Étude de cas : Ikea</b>	216

## **7. Comprendre les marchés business-to-business** **219**

1.	<b>Les marchés B2B</b>	221
1.1.	Les caractéristiques des achats réalisés par les entreprises et les organisations	221
1.2.	Les situations d'achat	225
2.	<b>Les participants au processus de décision</b>	227
2.1.	Le centre d'achat	227
2.2.	Les critères de choix et les motivations du centre d'achat	228
2.3.	Cibler les entreprises et les centres d'achat	228
2.4.	Le rôle du service achat	230
3.	<b>Les étapes du processus d'achat</b>	231
3.1.	La reconnaissance du problème	231
3.2.	La description des caractéristiques du produit et les spécifications	231
3.3.	La recherche des fournisseurs	232
3.4.	La réception et l'analyse des propositions	232
3.5.	Le choix des fournisseurs	233
a)	<i>Dépasser la pression sur les prix</i>	234
b)	<i>Vendre des solutions</i>	234
c)	<i>Le nombre de fournisseurs</i>	235
3.6.	La procédure de commande	235

- 3.7. Le suivi et l'évaluation des résultats 236
- 4. Mettre en place un marketing B2B efficace 236**
  - 4.1. Les politiques de marque et de communication 237
  - 4.2. Les systèmes de références de clientèle 238
  - 4.3. L'achat et la vente de systèmes 239
  - 4.4. Le rôle des services 241
- 5. La gestion de la relation client en univers B2B 241**
  - 5.1. Les facteurs plaidant en faveur du marketing relationnel 242
  - 5.2. Les outils du marketing relationnel B2B 243
  - 5.3. Les risques du marketing relationnel 244
- 6. Le marché des administrations publiques 244**
  - 6.1. Qu'achètent les administrations publiques? 244
  - 6.2. Qu'est-ce qu'un marché public? 245
  - 6.3. La prise en compte des considérations sociales et environnementales 246
- Résumé 247
- Activités 248
- Étude de cas : *Lectra* 248

## **8. Développer une offre à l'international 251**

---

- 1. La décision de s'internationaliser 252**
- 2. Le choix des marchés 253**
  - 2.1. Le nombre de pays concernés 253
  - 2.2. Le choix des pays 253
- 3. Le choix d'un mode d'accès 256**
  - 3.1. L'exportation 256
  - 3.2. La cession de licence et la franchise 257
  - 3.3. La joint-venture 258
  - 3.4. L'investissement direct 259
  - 3.5. L'acquisition 259
- 4. L'élaboration du plan marketing international 260**
  - 4.1. Standardisation ou adaptation? 261
  - 4.2. La marque 262
  - 4.3. Le produit 262
  - 4.4. La communication 265
  - 4.5. Le prix 267
  - 4.6. La distribution 268
- Résumé 271
- Activités 272
- Étude de cas : *Dacia Logan* 272

## Quatrième partie

# Construire la stratégie marketing autour de marques fortes

## 9. Segmenter le marché et choisir les cibles 277

1. Segmenter les marchés de grande consommation 278
  - 1.1. La segmentation géographique 279
  - 1.2. La segmentation sociodémographique 279
    - a) L'âge 279
    - b) Le cycle de vie familial 281
    - c) Le genre 281
    - d) La génération 281
    - e) Le revenu 283
  - 1.3. La segmentation psychographique 283
  - 1.4. La segmentation comportementale 284
    - a) La situation d'achat ou de consommation 284
    - b) Les avantages recherchés dans le produit 284
    - c) Le statut d'utilisateur et le niveau d'utilisation 286
    - d) L'étape du processus d'achat 287
    - e) Le statut de fidélité 288
    - f) L'attitude 288
  - 1.5. La segmentation multicritères 288
2. Segmenter les marchés business-to-business 290
3. La procédure de segmentation et le choix des cibles 292
  - 3.1. L'identification des segments du marché 292
  - 3.2. Les caractéristiques d'une segmentation efficace 294
  - 3.3. L'évaluation des segments et le choix des cibles 294
  - 3.4. Le choix des cibles 294
    - a) La couverture du marché global 295
    - b) La spécialisation sur plusieurs segments 295
    - c) La concentration sur un seul segment 296
    - d) Le marketing personnalisé 297
    - e) Les facteurs éthiques intervenant dans le choix des cibles 298

Résumé 299

Activités 300

Étude de cas : *Meetic, Attractive world, Gleeden, Tinder, AlloCougar, Adopteunmec...*  
*Les sites de rencontres en ligne* 300



## 10. Définir le positionnement 303

---

1. Qu'est-ce que le positionnement ? 304
  2. Définir son positionnement 305
    - 2.1. Identifier l'univers concurrentiel 305
    - 2.2. Analyser ses concurrents 306
    - 2.3. Identifier les points de différence et de similarité 307
      - a) Les points de différence 307
      - b) Les points de similarité 308
      - c) Combiner plusieurs univers concurrentiels de référence 310
    - 2.4. Choisir le positionnement 311
      - a) Les axes de différenciation 311
      - b) Les mappings 312
      - c) La dimension émotionnelle du positionnement 312
  3. Formuler le positionnement 314
    - 3.1. Énoncer le positionnement 314
    - 3.2. S'appuyer sur un mantra de marque 314
    - 3.3. Les marques narratives construites autour du « story telling » 317
  4. Mettre en œuvre le positionnement 319
    - 4.1. Expliciter l'appartenance à une catégorie 319
    - 4.2. Communiquer sur les points de similarité et de différence 319
    - 4.3. Analyser la concurrence 321
  5. Les leviers du positionnement à la portée des PME 321
- Résumé 324
- Activités 325
- Étude de cas : Michel et Augustin, les trublions du marketing alimentaire 325

## 11. Développer le capital marque 329

---

1. Comment fonctionnent les marques ? 330
  - 1.1. Les différents rôles de la marque 330
    - a) Le rôle de la marque pour les consommateurs 330
    - b) Le rôle de la marque pour les entreprises 331
  - 1.2. La promesse de marque 333
2. Le capital marque 337
  - 2.1. Analyser le capital marque 338
  - 2.2. Deux schémas d'évaluation du capital marque 339
    - a) Le modèle « Brand Asset Valuator » (BAV) 339
    - b) Le modèle Brandz 342
3. Construire le capital marque 342
  - 3.1. Les composantes de la marque 343
  - 3.2. Les opérations marketing 345
  - 3.3. L'association avec d'autres entités 346
  - 3.4. La communication interne 347

<b>4. Piloter les marques dans la durée</b>	<b>348</b>
4.1. Renforcer une marque	348
4.2. Revitaliser une marque	349
4.3. Faire face aux marques de distributeurs	350
<b>5. Concevoir l'architecture de marque et du portefeuille de marques</b>	<b>352</b>
5.1. Une ou plusieurs marques	353
5.2. Le portefeuille de marques	354
5.3. Les extensions de marque et l'architecture de marque	356
a) Les avantages de l'extension de marque	356
b) Les risques associés à l'extension de marque	356
c) Décider ou non de procéder à une extension de marque	357
d) L'architecture de marque et les différentes catégories de marque	359
<b>Résumé</b>	<b>360</b>
<b>Activités</b>	<b>361</b>
<b>Étude de cas : Louis Vuitton</b>	<b>361</b>

## **12. Maîtriser la dynamique concurrentielle et générer de la croissance** **365**

<b>1. La dynamique de croissance</b>	<b>366</b>
1.1. Les stratégies de croissance	366
1.2. Stimuler la croissance organique	367
<b>2. Les stratégies pertinentes pour les entreprises leaders</b>	<b>368</b>
2.1. Développer la demande globale du marché	370
2.2. Protéger sa part de marché	370
a) Un marketing proactif	371
b) Un marketing défensif	371
2.3. Étendre sa part de marché	375
<b>3. Les autres stratégies concurrentielles</b>	<b>376</b>
3.1. Les stratégies pertinentes pour les challengers	376
a) Le choix de l'objectif et du concurrent	377
b) Les stratégies d'attaque	378
3.2. Les stratégies de niche	381
3.3. Être ou non pionnier sur le marché	381
a) Les avantages à être pionnier sur un marché	383
b) Les inconvénients à être pionnier	383
c) Les stratégies ouvertes au suiveur	383
<b>4. Cycle de vie des produits et stratégie marketing</b>	<b>385</b>
4.1. Les cycles de vie	385
4.2. Le cycle de la mode	387
4.3. Les stratégies marketing en phase de lancement	388
4.4. Les stratégies marketing en phase de croissance	390
4.5. Les stratégies marketing en phase de maturité	391

- 4.6. Les stratégies marketing en phase de déclin 393
- 4.7. L'intérêt et les limites de la notion de cycle de vie 394
- 4.8. L'évolution des marchés 395
- 5. Les stratégies marketing dans une économie en stagnation 395**
  - 5.1. Explorer les effets positifs d'une hausse des investissements marketing 395
  - 5.2. Se rapprocher des consommateurs 396
  - 5.3. Revoir les allocations de budget 396
  - 5.4. Mettre en avant une proposition de valeur performante 396
  - 5.5. Améliorer les politiques de marque et de produit 396
- Résumé 397**
- Activités 398**
- Étude de cas : Samsung 398**

## Cinquième partie

### Créer la valeur

## 13. Définir la politique de produit 403

- 1. Les caractéristiques du produit 404**
  - 1.1. Les différents niveaux d'un produit 404
  - 1.2. Les classifications de produits 405
    - a) La durée de vie et la tangibilité 405
    - b) Les produits de grande consommation 406
    - c) Les produits à destination des entreprises 406
- 2. La différenciation 408**
  - 2.1. La différenciation par le produit 408
    - a) La forme 408
    - b) Les fonctionnalités 408
    - c) La performance 409
    - d) La conformité 409
    - e) La durabilité 409
    - f) La fiabilité 410
    - g) La réparabilité 410
    - h) Le style 410
    - i) La personnalisation 410
  - 2.2. La différenciation par le service 410
    - a) La facilité de commande 411
    - b) La livraison 411
    - c) L'installation 411
    - d) La formation du client 411
    - e) Le conseil 411
    - f) La maintenance et la réparation 411
    - g) Les retours 412

2.3.	Le respect de l'environnement	412
2.4.	Le design	412
<b>3.</b>	<b>Les produits de luxe</b>	<b>415</b>
3.1.	Développer une marque de luxe	415
3.2.	Le marketing du luxe	417
<b>4.</b>	<b>Piloter les assortiments et les gammes</b>	<b>418</b>
4.1.	La hiérarchie des produits	418
4.2.	Analyser l'assortiment de produits	420
4.3.	Gérer une gamme de produits	421
	a) <i>Les ventes et les bénéfices</i>	421
	b) <i>Le profil et l'image</i>	422
4.4.	L'étendue de la gamme	423
	a) <i>L'extension de gamme</i>	423
	b) <i>La modernisation, la mise en avant et l'élagage</i>	425
4.5.	L'articulation des prix au sein de la gamme	426
4.6.	Le cobranding	427
<b>5.</b>	<b>Le packaging et l'étiquette</b>	<b>429</b>
5.1.	Le packaging	429
	a) <i>Les différents niveaux de packaging</i>	430
	b) <i>Le packaging en tant que levier d'action marketing</i>	430
	c) <i>L'élaboration du packaging</i>	432
5.2.	L'étiquette	433
	<b>Résumé</b>	<b>434</b>
	<b>Activités</b>	<b>435</b>
	<b>Étude de cas : L'Oréal</b>	<b>435</b>

## 14. Concevoir et développer les services

439

<b>1.</b>	<b>La nature des services</b>	<b>440</b>
1.1.	L'omniprésence des services	440
1.2.	La classification des services	441
<b>2.</b>	<b>Les spécificités des services</b>	<b>443</b>
2.1.	L'intangibilité	443
2.2.	La simultanéité entre production et consommation	446
2.3.	La variabilité	446
2.4.	La périssabilité	447
<b>3.</b>	<b>La nouvelle réalité des services</b>	<b>450</b>
3.1.	La prise de pouvoir des clients	451
3.2.	La coproduction avec le client	452
3.3.	La satisfaction des employés	452
<b>4.</b>	<b>Atteindre l'excellence dans le marketing des services</b>	<b>452</b>
4.1.	Les trois volets du marketing des services	453

4.2.	La technologie au service de l'excellence	453
4.3.	Les bonnes pratiques en matière de marketing des services	455
4.4.	La différenciation des services	457
<b>5.</b>	<b>La qualité des services</b>	<b>460</b>
5.1.	Piloter les déterminants de la qualité perçue	462
	a) <i>Les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services</i>	462
	b) <i>Les déterminants de la qualité</i>	464
5.2.	L'importance des attentes à l'égard du service	464
<b>6.</b>	<b>Les services supports des biens tangibles</b>	<b>465</b>
6.1.	Le service avant-vente	465
6.2.	Le service après-vente	466
	<b>Résumé</b>	<b>467</b>
	<b>Activités</b>	<b>468</b>
	<i>Étude de cas : HSBC</i>	<b>468</b>

## 15. Développer et lancer une nouvelle offre

471

<b>1.</b>	<b>Les alternatives en matière d'innovation</b>	<b>472</b>
1.1.	Faire ou acheter	472
1.2.	Les différents types d'innovations	472
<b>2.</b>	<b>Les dilemmes de l'innovation</b>	<b>477</b>
2.1.	La nécessité d'innover de plus en plus vite	477
2.2.	Les risques d'échec	477
2.3.	Le choix du budget consacré à l'innovation	479
<b>3.</b>	<b>Les choix organisationnels propices à l'innovation</b>	<b>479</b>
3.1.	Choisir un mode d'organisation adéquat	480
3.2.	Piloter le processus par étapes	482
3.3.	S'ouvrir à l'extérieur et adopter l' <i>open innovation</i>	482
3.4.	Intégrer les clients au processus : la co-innovation	485
	a) <i>Quels clients mobiliser ?</i>	487
	b) <i>À quelles étapes du processus faire intervenir la co-innovation ?</i>	488
	c) <i>Quels avantages et quels risques ?</i>	488
<b>4.</b>	<b>Le processus de développement des nouveaux produits</b>	<b>489</b>
4.1.	L'émergence des idées	489
	a) <i>Les employés</i>	489
	b) <i>Les clients</i>	489
	c) <i>Les concurrents et les distributeurs</i>	490
	d) <i>Les techniques de créativité</i>	490
4.2.	Le filtrage des idées	491
4.3.	Le concept	493
	a) <i>L'élaboration du concept</i>	493
	b) <i>Le test du concept</i>	494
4.4.	L'élaboration de la stratégie marketing	495

4.5.	L'analyse économique	495
a)	La prévision des ventes	495
b)	L'estimation des coûts et des bénéfices	497
4.6.	L'élaboration du produit	498
a)	La réalisation des prototypes	498
b)	Les tests de produit	499
4.7.	Les marchés-tests	500
a)	Les marchés-tests des produits de grande consommation	500
b)	Les marchés-tests en univers B2B	502
5.	<b>Le lancement</b>	502
5.1.	Quand?	503
5.2.	Où?	504
5.3.	Auprès de qui?	504
5.4.	Comment?	504
6.	<b>Le processus d'adoption et de diffusion des innovations</b>	504
6.1.	Les étapes du processus d'adoption	505
6.2.	Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion	505
a)	Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption	505
b)	Le rôle de l'imitation dans la diffusion	507
c)	L'influence des caractéristiques du produit	507
d)	Le degré de réceptivité des acheteurs institutionnels à l'innovation	508
	<b>Résumé</b>	508
	<b>Activités</b>	509
	<b>Étude de cas : Google Glass</b>	509

## 16. Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix 513

1.	<b>Comprendre les enjeux associés au prix</b>	514
1.1.	Fixer les prix dans un monde digital	514
1.2.	Des pratiques en forte évolution	516
1.3.	Qui décide des prix dans l'entreprise?	518
1.4.	La psychologie des consommateurs en matière de prix	519
a)	Les prix de référence	519
b)	Les inférences prix-qualité	520
c)	Les prix en 9	521
2.	<b>Fixer son prix</b>	521
2.1.	Étape 1 : déterminer l'objectif	522
a)	La survie	522
b)	La maximisation du profit	522
c)	La maximisation de la part de marché	522
d)	L'écémage	523
e)	L'image	524
f)	Les autres objectifs	524
2.2.	Étape 2 : évaluer la demande	524
a)	La sensibilité au prix	524

b) Les méthodes d'estimation de la courbe de demande	525
c) L'élasticité-prix	525
2.3. Étape 3 : estimer les coûts	526
a) Les types de coûts	526
b) La production cumulée et la courbe d'expérience	528
c) Les coûts définis comme un objectif a priori ou target costing	529
2.4. Étape 4 : analyser les prix et les offres des concurrents	529
2.5. Étape 5 : choisir une méthode de tarification	530
a) Le « coût + marge »	530
b) Le taux de rentabilité souhaité	531
c) La valeur perçue	532
d) Un bon rapport qualité/prix	532
e) Le prix bas tous les jours	532
f) Le prix du marché	533
g) Les enchères	533
2.6. Étape 6 : fixer le prix final	535
a) L'influence des autres variables du marketing-mix	535
b) La politique générale de tarification	535
c) Le partage gain/risque entre l'entreprise et son client	535
d) Les autres intervenants	535
3. Articuler l'éventail des prix pratiqués par l'entreprise	536
3.1. Prix et géographie	536
3.2. Les remises et rabais	536
3.3. Les prix promotionnels	538
3.4. La discrimination par les prix et le yield management	538
4. Les initiatives et les réactions aux changements de prix	541
4.1. Prendre l'initiative d'une baisse de prix	541
4.2. Prendre l'initiative d'une hausse de prix	542
4.3. Anticiper les réactions des concurrents à un changement de prix	543
4.4. Réagir aux changements de prix des concurrents	543
Résumé	544
Activités	545
Étude de cas : Free	545

## Sixième partie

# Distribuer les produits et services en fournissant la valeur souhaitée

## 17. Concevoir et animer les canaux de distribution

551

1. Les canaux de distribution 552
  - 1.1. L'importance des canaux de distribution 552
  - 1.2. La distribution multicanal 554

1.3.	La distribution comme composante de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de partenaires	556
1.4.	La révolution digitale des canaux de distribution	557
<b>2.</b>	<b>Le rôle des canaux de distribution</b>	<b>558</b>
2.1.	Les fonctions de la distribution	558
2.2.	Les niveaux d'un circuit de distribution	560
2.3.	La distribution des services	562
<b>3.</b>	<b>Choisir un canal de distribution</b>	<b>562</b>
3.1.	Étudier les besoins et désirs des clients	562
3.2.	Préciser les objectifs et les contraintes	563
3.3.	Identifier les options possibles	564
a)	<i>La nature des intermédiaires</i>	565
b)	<i>Le nombre de points de vente</i>	565
c)	<i>Les responsabilités et les engagements de chacun</i>	566
3.4.	Évaluer les options envisagées	566
a)	<i>Les critères économiques</i>	566
b)	<i>Le contrôle et la souplesse</i>	568
<b>4.</b>	<b>Piloter un canal de distribution</b>	<b>568</b>
4.1.	Choisir les distributeurs	568
4.2.	Motiver les distributeurs et les inciter à coopérer	568
a)	<i>Les leviers de pouvoir sur les distributeurs</i>	568
b)	<i>Le partenariat entre fabricants et distributeurs</i>	569
c)	<i>Le trade marketing</i>	569
d)	<i>Le category management, élément clé du partenariat entre fabricants et distributeurs</i>	571
4.3.	Évaluer les distributeurs	573
4.4.	Faire évoluer les canaux de distribution	573
4.5.	Changer de canal de distribution	574
4.6.	Établir des canaux de distribution à l'international	574
<b>5.</b>	<b>L'intégration des systèmes de distribution</b>	<b>575</b>
5.1.	Les systèmes de distribution verticaux	575
a)	<i>Le système intégré</i>	575
b)	<i>Le système contrôlé</i>	575
c)	<i>Le système contractuel</i>	576
5.2.	Les systèmes de distribution horizontaux	576
<b>6.</b>	<b>Le commerce en ligne et sur mobile</b>	<b>576</b>
6.1.	Le commerce en ligne	577
a)	<i>Les entreprises 100 % Internet</i>	578
b)	<i>Les entreprises alliant Internet et des canaux de distribution traditionnels</i>	579
6.2.	Le m-commerce	580
<b>7.</b>	<b>Les conflits liés à la distribution</b>	<b>581</b>
	Résumé	583
	Activités	584
	Étude de cas : Carrefour Drive	584



## 18. Piloter le marketing d'une enseigne de distribution et la logistique commerciale

587

1. Les acteurs de la distribution 588
  - 1.1. Les différents types de commerces 588
    - a) *Le commerce intégré* 588
    - b) *Le commerce indépendant* 592
    - c) *Le commerce associé* 592
  - 1.2. Les méthodes de vente 596
    - a) *La vente en magasin* 596
    - b) *La vente à distance* 596
    - c) *La vente à domicile* 596
    - d) *La vente sur marchés* 596
    - e) *La vente automatique* 597
  - 1.3. Les évolutions de la distribution 597
    - a) *Les grandes évolutions de l'environnement concurrentiel* 597
    - b) *L'impact de la technologie* 599
2. Le marketing du distributeur 600
  - 2.1. La cible, analysée en fonction de la zone de chalandise 600
  - 2.2. Les canaux 601
  - 2.3. L'assortiment 601
  - 2.4. L'approvisionnement 602
  - 2.5. Le prix 603
  - 2.6. Les services 603
  - 2.7. L'ambiance du point de vente et l'expérience proposée 604
  - 2.8. Le merchandising en magasin et en ligne 607
  - 2.9. La communication 608
3. Les marques de distributeurs 609
  - 3.1. Le rôle des MDD dans la stratégie marketing des distributeurs 609
  - 3.2. Les différents types de MDD 611
  - 3.3. Les facteurs clés de succès des MDD 611
4. La logistique commerciale 612
  - 4.1. Qu'est-ce que la logistique? 612
  - 4.2. Les objectifs de la logistique commerciale 613
  - 4.3. Les décisions de la logistique commerciale 614
    - a) *Le traitement des commandes* 614
    - b) *L'entreposage* 614
    - c) *La gestion des stocks* 614
    - d) *Le transport* 615
- Résumé 616
- Activités 617
- Étude de cas : *Amazon* 617

## Septième partie

# Communiquer

### 19. Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée

623

1. Le rôle de la communication 624
  - 1.1. Un environnement en forte évolution 625
  - 1.2. Les différentes formes de communication 626
  - 1.3. La communication intégrée 628
2. Comment fonctionne la communication? 629
  - 2.1. Le processus de perception 630
  - 2.2. Le processus d'influence de la communication 631
3. Élaborer une campagne de communication intégrée 632
  - 3.1. Identifier la cible de communication 633
  - 3.2. Fixer les objectifs de la campagne 633
  - 3.3. Construire le message 633
    - a) Le contenu du message 634
    - b) La stratégie créative autour du message 634
    - c) La source du message 637
  - 3.4. Choisir les canaux de communication 638
    - a) Les canaux personnels 638
    - b) Les canaux impersonnels ou de masse 639
    - c) L'intégration des canaux de communication 640
  - 3.5. Établir le budget de communication 641
    - a) La méthode fondée sur les ressources disponibles 641
    - b) Le pourcentage du chiffre d'affaires 641
    - c) L'alignement sur la concurrence 641
    - d) La méthode fondée sur les objectifs et les moyens 641
    - e) Les arbitrages relatifs au budget de communication 642
4. Le mix de communication 642
  - 4.1. Les spécificités des différents outils de communication 643
  - 4.2. Les facteurs influençant le choix du mix de communication 645
  - 4.3. La mesure des effets de la communication 647
5. Les acteurs de la communication 648
  - 5.1. Les annonceurs 648
  - 5.2. Les médias 648
  - 5.3. Les agences 649
- Résumé 651
- Activités 652
- Étude de cas : *Red Bull* 652

## 20. Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques

655

### 1. La publicité 656

- 1.1. Définir les objectifs publicitaires 658
- 1.2. Déterminer le budget 660
  - a) *Les facteurs influençant le budget publicitaire* 660
  - b) *L'élasticité des ventes à la publicité* 660
- 1.3. Élaborer le message 660
  - a) *La conception du message* 662
  - b) *L'exécution du message* 663
  - c) *Les aspects juridiques et sociaux* 663
- 1.4. Construire le plan média 664
  - a) *La couverture, la répétition et l'impact* 664
  - b) *Le choix entre les grands médias* 665
  - c) *Le choix des supports* 666
- 1.5. Programmer la campagne dans le temps 668
- 1.6. Mesurer l'efficacité publicitaire 669
  - a) *Les pré-tests publicitaires* 669
  - b) *Les post-tests publicitaires* 669
  - c) *La mesure des effets de la publicité sur les ventes* 670

### 2. La promotion des ventes 671

- 2.1. Définir les objectifs 672
- 2.2. Choisir les techniques promotionnelles 673
  - a) *Les techniques utilisées auprès des consommateurs* 673
  - b) *Les promotions réseau* 675
  - c) *Les promotions destinées aux vendeurs* 676
  - d) *Les techniques promotionnelles en milieu industriel* 676
- 2.3. Élaborer et évaluer l'opération promotionnelle 677

### 3. Le parrainage et la communication événementielle 678

- 3.1. À quoi servent le parrainage et l'événementiel? 680
- 3.2. Élaborer une opération de communication événementielle ou de parrainage 681

### 4. Les relations publiques 682

- 4.1. Les spécificités des relations publiques 683
- 4.2. Élaborer une opération de relations publiques 684
  - a) *Définir les objectifs* 684
  - b) *Choisir les messages et les supports* 684
  - c) *Mettre en œuvre et évaluer l'opération* 685

Résumé 686

Activités 687

Étude de cas : *Nespresso* 687

## **21. Réussir la communication digitale sur Internet, les médias sociaux et les mobiles 691**

---

- 1. Le marketing sur Internet 692**
    - 1.1. Avantages et inconvénients 692
    - 1.2. Les différents outils du marketing en ligne 694
      - a) Les sites Internet 694
      - b) Les search ads (ou liens sponsorisés) 695
      - c) Les displays 696
      - d) L'e-mailing 697
  - 2. Les médias sociaux 698**
    - 2.1. Les différentes plateformes 699
      - a) Les communautés en ligne et les forums 699
      - b) Les blogs 700
      - c) Les réseaux sociaux 700
    - 2.2. Utiliser les médias sociaux 701
  - 3. Le bouche à oreille 702**
    - 3.1. Les différentes formes de bouche à oreille 702
    - 3.2. Créer le buzz 703
    - 3.3. Mesurer le bouche à oreille 706
  - 4. Le marketing sur mobile 707**
    - 4.1. Le champ du marketing sur mobile 707
    - 4.2. Développer des opérations marketing efficaces sur mobile 708
    - 4.3. Le marketing sur mobile à travers les continents 708
- Résumé 709
- Activités 710
- Étude de cas : Facebook 710

## **22. Piloter la communication personnelle : le marketing direct, les bases de données et la force de vente 713**

---

- 1. Le marketing direct 714**
  - 1.1. Les avantages du marketing direct 715
  - 1.2. Le mailing 716
    - a) Les objectifs 716
    - b) Les cibles 717
    - c) L'opération 717
    - d) Les tests 717
    - e) La mesure de l'impact 717
  - 1.3. Le marketing par catalogue 718
  - 1.4. Le marketing téléphonique 718
  - 1.5. Les autres médias employés pour le marketing direct 718
  - 1.6. La responsabilité sociale et éthique du marketing direct 719

<b>2. Le marketing de bases de données</b>	<b>719</b>
2.1. Les bases de données clients	720
2.2. Le <i>datamining</i>	721
2.3. Les limites du marketing de bases de données	722
<b>3. La force de vente : concevoir le système à mettre en place</b>	<b>723</b>
3.1. Les missions et les objectifs assignés aux vendeurs	725
3.2. La structure de la force de vente	726
3.3. La taille de la force de vente	727
3.4. Le système de rémunération des représentants	728
<b>4. Piloter la force de vente</b>	<b>729</b>
4.1. Recruter et sélectionner ses vendeurs	730
4.2. Former et superviser des représentants	730
4.3. Améliorer la productivité de la force de vente	730
a) <i>L'élaboration des normes de prospection</i>	731
b) <i>La gestion efficace du temps</i>	731
c) <i>Les technologies utilisées</i>	731
4.4. Motiver les représentants	732
4.5. Évaluer les représentants	733
a) <i>Les sources d'information</i>	733
b) <i>L'évaluation formelle des représentants</i>	734
<b>5. Les étapes de la vente</b>	<b>735</b>
5.1. La prospection	736
5.2. La préapproche	736
5.3. La présentation et la démonstration	736
5.4. La réponse aux objections	737
5.5. La conclusion	737
5.6. Le suivi	737
Résumé	738
Activités	739
Étude de cas : <i>1000mercis</i>	739

## Huitième partie

# Favoriser la croissance à long terme

<b>23. Piloter la responsabilité sociale du marketing, l'organisation et le contrôle</b>	<b>745</b>
<b>1. Mettre en œuvre un marketing socialement responsable</b>	<b>746</b>
1.1. La responsabilité sociale de l'entreprise	748
1.2. Le parrainage d'une cause d'intérêt général	752
1.3. Le marketing social	753

<b>2. Le marketing en interne</b>	<b>755</b>
2.1. L'organisation du département marketing	755
a) <i>L'organisation fonctionnelle</i>	755
b) <i>L'organisation géographique</i>	756
c) <i>L'organisation par marques et par chefs de produit</i>	756
d) <i>L'organisation par marchés et par chefs de marché</i>	758
e) <i>L'organisation matricielle</i>	759
2.2. Les relations du marketing avec les autres départements	759
2.3. Insuffler plus d'orientation client et de créativité dans l'organisation	759
<b>3. Le contrôle de l'activité marketing</b>	<b>760</b>
3.1. Le contrôle du plan marketing annuel	761
3.2. Le contrôle de la rentabilité	763
3.3. Le contrôle de la performance	763
3.4. Le contrôle stratégique à travers l'audit marketing	763
<b>4. Les perspectives d'avenir du marketing</b>	<b>766</b>
Résumé	768
Activités	769
Étude de cas : <i>Starbucks</i>	769

Notes	773
Glossaire	827
Bibliographie francophone générale	833
Index des noms cités	863
Index des entreprises et des marques	879
Index thématique	889
Les auteurs	899



# Liste des encadrés

## Cas d'entreprise

- 1.1 La voiture électrique Renault, une nouvelle offre associant bien et services 7
- 1.2 Lutter contre l'obésité : quel rôle peut jouer le marketing 9
- 1.3 Comment Coca-Cola a réinventé son approche marketing 23
- 1.4 Kinect pour Xbox 360, un système de jeu vidéo conçu pour les *soft gamers* 26
- 2.1 La stratégie de création de valeur de Smartbox 42
- 3.1 Airbnb, fleuron de l'économie collaborative 83
- 3.2 UNE Natural Beauty, une marque en cohérence avec la quête de naturel 91
- 3.3 Troc.com, une réponse aux évolutions de l'environnement en faveur de l'achat d'occasion 93
- 4.1 Plongée au cœur d'Europa Park et de Disneyland Paris 116
- 5.1 Flying Blue, un programme de fidélisation multidimensionnel 163
- 5.2 La communauté de marque de Harley-Davidson 166
- 5.3 Four Seasons : le traitement personnalisé du client 171
- 6.1 Kentucky Fried Chicken s'adapte à la culture chinoise 184
- 7.1 General Electric, une approche marketing B2B efficace 220
- 7.2 Étudier le marché aval pour mieux concevoir un réservoir essence : l'exemple d'Inergy 224
- 7.3 L'approche marketing de Spie Batignolles 226
- 7.4 La construction d'une marque B2B reconnue mondialement : le cas Accenture 236
- 7.5 Airbus développe une stratégie d'offre intégrée 240
- 8.1 Lipton, un leader mondial qui adapte certains produits aux marchés locaux 263
- 8.2 La Vache qui rit, une marque internationale à fort ancrage local 264
- 8.3 Des bébés rollers aux T-shirts dansants : les campagnes mondiales d'Evian 266
- 9.1 Coca-Cola, une segmentation réussie autour du genre puis de l'âge 282
- 9.2 Les segmentations comportementales du marché du vin utilisées pour définir la cible des AOC de la vallée du Rhône 285
- 9.3 La segmentation réussie de BMW 293
- 10.1 Autolib', l'automobile électrique comme substitut aux modes de transport urbain 306
- 10.2 EXKi, une enseigne de restauration rapide spécialiste des produits frais et naturels 320
- 10.3 Le positionnement de Babolat, l'équipementier expert du tennis 322
- 11.1 Dandoy, de la biscuiterie familiale à la marque de prestige 331
- 11.2 Abercrombie & Fitch, quand une marque expérientielle et iconique perd de son attrait 336
- 11.3 Bonduelle, une stratégie assumée face aux MDD 351
- 11.4 Quand Procter & Gamble a restructuré son portefeuille de marques de lessive 355
- 12.1 Android, un développement tiré par la généralisation des usages de l'Internet mobile 369
- 12.2 SEB renforce son leadership mondial grâce à sa stratégie d'innovation et de croissance externe 372
- 12.3 Le retour de Burger King en France 377
- 12.4 Comment Conforama, But, Fly et Alinéa tentent de concurrencer Ikea 380



- 12.5 L'affaire du « New Coke » 393
- 13.1 Le design de Bang & Olufsen 414
- 13.2 La maison Hermès, le luxe fondé sur l'artisanat et la rareté 416
- 13.3 Pernod Ricard, une stratégie globale à ancrage local 419
- 14.1 Le concept original du Pain quotidien 442
- 14.2 Les banques en ligne réinventent la relation client 454
- 14.3 La différenciation du Cirque du Soleil 459
- 15.1 Apple ou la capacité à transformer les marchés *via* l'innovation 476
- 15.2 Les principes qui guident l'innovation chez W. L. Gore 481
- 15.3 L'approche « Connect + Develop » de Procter & Gamble 485
- 15.4 eYeka, une plateforme spécialisée dans le *crowdsourcing* 486
- 16.1 Le système de Ryanair, transporteur aérien *low cost* 516
- 16.2 Les hausses du prix du tabac réduisent-elles la consommation ? 527
- 16.3 eBay, ou des enchères à la vente à prix fixes 534
- 16.4 Disneyland Paris module les tarifs de son passeport annuel 539
- 17.1 Zara, la distribution sans intermédiaire fondée sur l'excellence logistique 561
- 17.2 Les Apple Stores, conçus pour faire vivre l'expérience de la marque 564
- 17.3 Quand Heineken recommande de réorganiser le rayon bières 572
- 18.1 Le concept de « Citymarché » au cœur du positionnement de Monoprix 591
- 18.2 L'approche marketing de Leclerc 593
- 18.3 Le marketing original de Picard Surgelés 602
- 18.4 Les marques passion de Decathlon 610
- 19.1 Les bulles de joie de Badoit 630
- 19.2 Blédilait Croissance rit aux éclats 635
- 20.1 La campagne de publicité pour le Dacia Duster 659
- 20.2 Groupon, la promotion à l'ère du digital 673
- 20.3 L'Oréal et l'Unesco, partenaires du programme « Coiffeurs contre le SIDA » 678
- 20.4 Quand les entreprises se bousculent pour parrainer le Vendée Globe 681
- 21.1 Google, acteur incontournable et influent du marketing en ligne 693
- 21.2 Le buzz réussi d'Heidi.com 704
- 22.1 Quelques entreprises pratiquant le marketing de bases de données 720
- 22.2 La restructuration de la force de vente de Coca-Cola 724
- 22.3 La force de vente de Charlott', une marque de lingerie féminine vendue à domicile 729
- 23.1 Artisans du Monde et Max Havelaar, deux approches marketing différentes pour le commerce équitable 750
- 23.2 La responsabilité sociale de Virgin 751

## Zoom

- Parvenir à construire le marketing 3.0 19
- Quel marketing pour demain ? 24
- Le concept d'orientation marché 29
- Les 4 A du marketing 33
- Les caractéristiques d'un bon directeur marketing 46
- Favoriser l'innovation 55
- Quand les marchés financiers modifient les pratiques marketing des entreprises 63
- Creuser dans le *big data*... sans s'y noyer ! 77
- Les produits et services conçus pour les marchés du bas de la pyramide 85
- Les adolescentes, une cible spécifique pour les marques de vêtements 86
- La réunion de groupe 118
- La méthode ZMET fondée sur la visualisation et la métaphore 125
- Quand le marketing a recours aux neurosciences 127

- Mesurer le retour sur investissement du marketing digital sur les médias sociaux 135
- Les critères de satisfaction des patients lors d'une hospitalisation 151
- Les baromètres de mesure de la satisfaction 154
- Calculer la valeur à vie du client 157
- Programmes de fidélisation et résistance des consommateurs 168
- Le ciblage comportemental, une pratique controversée 169
- La personnalisation des produits 172
- Les pratiques marketing à destination des enfants 187
- Les seniors, une cible porteuse mais délicate 190
- Le marketing fait appel à tous nos sens 195
- L'irrationalité prévisible du consommateur 213
- Le large potentiel du marché des PME 229
- L'approvisionnement électronique, ou e-procurement 233
- Construire la confiance entre client et fournisseur en univers B2B 242
- Le code des marchés publics 245
- Le marketing à destination des pays émergents 254
- «*Le made in France*», un argument de vente ? Quand le lieu de fabrication influence la perception des consommateurs 265
- Lorsque les ventes internationales se font à l'insu de l'entreprise ou à son détriment : les importations parallèles et la contrefaçon 269
- La segmentation par la méthode des chaînages cognitifs 290
- À la recherche de la longue traîne 297
- Énoncer son positionnement de manière verbale ou visuelle 315
- Réenchantement de la consommation et sacralisation des marques 318
- La sémiotique comme outil de décryptage des marques et des récits de marque 332
- Le marketing expérientiel au service des marques 335
- L'approche d'Interbrand pour calculer la valeur financière des marques 340
- La bulle financière autour des marques 341
- L'effet magique des personnages en marketing 344
- Quand une marque est tellement forte qu'elle devient un nom générique 349
- La double peine des petites marques 376
- Quand plus devient trop : des effets pervers de l'hyperchoix 424
- De Danone à Auchan et Leclerc, comment supprimer le suremballage ? 431
- Les différents leviers du marketing expérientiel dans le tourisme et les loisirs 445
- Améliorer les centres d'appels 457
- Comment anticiper les réactions du marché aux innovations de rupture 475
- Différentes manières de faire émerger des idées de ses clients 490
- L'analyse conjointe 496
- De la gratuité au *freemium* : les modèles économiques du web 515
- Le modèle économique *low cost* 517
- Les effets de la gratuité des musées et des spectacles sportifs 523
- Les politiques de prix pratiquées dans les services 540
- Les pratiques de coopération des PME à l'égard des distributeurs 570
- Le dynamisme de la franchise 594
- Les coûts et les bénéfices de la distribution rapide dans la mode 598
- Le marketing à destination du *shopper* 599
- Le marketing expérientiel et sensoriel des points de vente 605
- La communication de marques dans les jeux vidéo 626
- Utiliser efficacement la peur dans la communication 636
- L'utilisation des stars en publicité 637
- Les films, un espace publicitaire prisé par les marques 639

- Comment fonctionne une agence de publicité? 649
- La présence croissante des émotions dans la publicité 661
- Définition des principales techniques promotionnelles 674
- Les foires et salons, un outil de communication hybride 676
- Du *street marketing* à l'*ambush*, les techniques de marketing non conventionnelles 679
- Les critiques de presse influencent-elles le succès commercial des films? 683
- Comment stimuler le buzz 705
- La gestion des comptes clés 727
- Qui sont les consommateurs socialement responsables? 747
- Le rôle du P-DG pour insuffler un état d'esprit orienté client et marché 760
- L'audit marketing 764
- 
- Recommandations pour la formulation des questions 124
- Les sept caractéristiques d'une bonne étude de marché 133
- Les huit manières de nouer des relations fortes avec les clients 161
- Les pratiques de création de valeur au sein des communautés de marque 167
- Les questions à se poser pour comprendre le comportement du consommateur 202
- Les avantages des marques fortes 334
- Dix axes de recherche d'une niche 382
- 10 lignes directrices pour le marketing des marques de luxe 417
- Réussir le cobranding d'ingrédient 429
- 10 recommandations pour améliorer la qualité dans les services 462
- Bien piloter les projets de co-innovation 488
- Comment réussir une session de *brainstorming* 491
- Quelques prix de référence internes possibles 520
- Les fonctions de la distribution 558
- Profils des grands médias 667
- Les 7 C, éléments clés du design d'un bon site Internet 695
- Comment maximiser l'impact des e-mails 697
- Les raisons d'investir dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) 746
- Le processus de planification en matière de marketing social 754

## Check-list

- À quoi reconnaît-on une entreprise « orientée marché »? 31
- Les questions le plus souvent posées par les responsables marketing 34
- Tableau d'analyse interne des forces et faiblesses 59
- Les critères de qualité d'un plan marketing produit 66
- Les questions permettant d'analyser les besoins en information des responsables marketing 76

# Liste des tableaux et des figures

## Tableaux

- 2.1 La définition d'un domaine d'activité :  
approche « produit » et approche  
« marché » 49
- 2.2 Quelques exemples d'énoncés de  
mission 49
- 2.3 La définition du champ concurrentiel et  
des frontières de l'activité dans l'énoncé  
de mission 50
- 2.4 Le contenu d'un plan marketing 65
- 3.1 Les pays aux profils extrêmes : quel pays  
a... 75
- 4.1 Exemples de coût pour différents types  
d'études de marché 114
- 4.2 Les principaux types de questions 121
- 4.3 Les principales méthodes  
d'échantillonnage 129
- 4.4 Les avantages et inconvénients des études  
en ligne 131
- 4.5 Quelques métriques marketing  
fréquemment utilisées 136
- 4.6 Quelques indicateurs de suivi de la  
performance client 137
- 5.1 Un exemple hypothétique pour illustrer le  
calcul de la valeur à vie du client 157
- 5.2 Les marges multiples 158
- 6.1 Les perceptions d'un acheteur relatives  
aux différents ordinateurs 205
- 6.2 Quelques résultats de la théorie  
comportementale de la décision 212
- 7.1 Les étapes du processus d'achat en  
fonction du type d'achat concerné 231
- 7.2 L'analyse d'un fournisseur 234
- 8.1 Les avantages respectifs de la  
standardisation et de l'adaptation locale  
du produit et de la politique  
marketing 260
- 9.1 Principaux critères de segmentation pour  
les marchés de grande  
consommation 280
- 9.2 Les étapes du processus de segmentation  
et de ciblage 292
- 10.1 Évaluation de la concurrence sur cinq  
facteurs clés du succès 307
- 10.2 Part de marché, notoriété et  
préférence 321
- 11.1 Le classement Interbrand des marques  
mondiales en 2014 340
- 11.2 Quelques résultats de la recherche sur les  
extensions de marque 358
- 12.1 Les stratégies permettant d'élargir le  
marché global 370
- 12.2 Le cycle de vie du produit :  
caractéristiques, objectifs marketing et  
stratégies<sup>43</sup> 389
- 13.1 L'assortiment de Pernod Ricard  
en France 420
- 13.2 Avantages et inconvénients du  
cobranding 428
- 13.3 Les messages transmis par les couleurs  
d'un packaging 432
- 14.1 Les scores d'importance et de  
performance perçue pour un réparateur  
automobile 456
- 14.2 Les facteurs incitant les clients à changer  
de prestataire de services 461
- 15.1 Calcul du coût de développement d'un  
succès commercial 479
- 15.2 Grille de notation pour des idées de  
nouveaux produits 492
- 15.3 Le compte d'exploitation prévisionnel à  
cinq ans (en K€) 497
- 16.1 Remises et rabais 537
- 17.1 Les dix premiers sites de commerce en  
ligne en France 578
- 18.1 Les différentes dimensions du  
service 603

- 19.1 Les outils de communication les plus utilisés 628
- 19.2 Les différentes activités de communication du groupe Publicis 650
- 20.1 La répartition des dépenses de communication des annonceurs entre médias et hors médias 657
- 22.1 Fiche d'évaluation d'un représentant 734
- 23.1 Les différents types de contrôles en marketing 761
- 23.2 Les indicateurs marketing 762
- 5.1 Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise 146
- 5.2 Les déterminants de la valeur délivrée au client 148
- 5.3 Analyse de rentabilité clientèle/produit 156
- 5.4 L'entonnoir marketing 160
- 6.1 Un modèle de comportement d'achat 193
- 6.2 La pyramide de Maslow 194
- 6.3 Un modèle de processus d'achat 201
- 6.4 Réduction progressive de l'espace de choix d'un consommateur 204
- 6.5 De l'évaluation des alternatives à la décision d'achat 207
- 6.6 Les différentes façons d'utiliser ou de se débarrasser d'un produit 209
- 8.1 Les principales décisions de marketing international 252
- 8.2 Cinq modes d'implantation à l'étranger 256
- 8.3 Cinq stratégies de marketing international 262
- 8.4 Le circuit de distribution dans le contexte du marketing international 268
- 9.1 Un exemple d'analyse en fonction des étapes du processus d'achat 287
- 9.2 Une segmentation comportementale associant plusieurs critères 289
- 9.3 Les critères de segmentation des marchés industriels 291
- 9.4 Les différentes stratégies de ciblage en fonction du niveau de segmentation 295
- 10.1 Un exemple fictif de *mapping* pour une boisson 313
- 11.1 Le modèle BAV du capital marque 341
- 11.2 La pyramide Brandz 342
- 11.3 Les sources secondaires d'information sur la marque 346
- 12.1 Exemple de structure d'un marché 369
- 12.2 Les six stratégies défensives 371
- 12.3 Le concept de part de marché optimale 375

## Figures

- 1.1 Les flux d'échange dans une économie moderne 11
- 1.2 Un système marketing simple 12
- 1.3 La chaîne d'approvisionnement du café 16
- 1.4 Les quatre dimensions du marketing holiste 27
- 1.5 Les quatre composantes traditionnelles du marketing-mix 32
- 1.6 L'évolution du marketing management 33
- 2.1 La chaîne de valeur 44
- 2.2 Planification stratégique, mise en œuvre et contrôle 47
- 2.3 L'écart de planification stratégique 51
- 2.4 La matrice d'Ansoff croisant produit et marché 52
- 2.5 L'élaboration d'un plan stratégique d'activité 56
- 2.6 La matrice des opportunités et des menaces 57
- 3.1 90 manières de mesurer le marché ( $6 \times 5 \times 3$ ) 97
- 3.2 La fonction de demande 98
- 4.1 Les étapes de réalisation d'une étude de marché 113
- 4.2 Un exemple de questionnaire d'enquête 123
- 4.3 Les quatre voies d'analyse des indicateurs marketing 138

- 12.4 Les stratégies offensives du challenger 378
- 12.5 Le cycle de vie d'un produit : évolution du chiffre d'affaires et des profits 385
- 12.6 Quelques cycles de vie alternatifs 386
- 12.7 Styles, modes et gadgets 387
- 12.8 Les stratégies de prix et de communication en phase de lancement 390
- 13.2 Les cinq niveaux d'un produit 404
- 13.1 Les composantes de l'offre 404
- 13.3 Exemple d'analyse de gamme en fonction de la contribution aux ventes et aux bénéfices 422
- 13.4 Mapping pour une gamme de papier-carton 422
- 14.1 Un exemple de gestion de service : une nuit à l'hôtel 448
- 14.2 Les trois formes de marketing dans les services 453
- 14.3 L'analyse importance/performance 456
- 14.4 Le modèle SERVQUAL sur la qualité de service 463
- 15.1 Les différents types d'innovation 473
- 15.2 Le processus de développement d'un nouveau produit 483
- 15.3 Les forces contraires aux nouvelles idées 492
- 15.4 Positionnement des produits et des marques 493
- 15.5 Les trois formes envisagées (exemple fictif) 496
- 15.6 Les fonctions d'utilité basées sur l'analyse conjointe (exemple fictif) 496
- 15.7 L'évolution des ventes au cours du cycle de vie de trois types de produits 497
- 15.8 Classification des consommateurs en fonction de leur rapidité d'adoption des innovations 506
- 16.1 Les différentes étapes dans la fixation d'un prix 521
- 16.2 Courbes de demande 524
- 16.3 Évolution des coûts et volume de production 527
- 16.4 La courbe d'expérience 528
- 16.5 Les variables clés de la fixation d'un prix 530
- 16.6 Schéma de point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif 531
- 17.1 Stratégie *push* et stratégie *pull* 553
- 17.2 La grille tâche-canal 556
- 17.3 Cinq flux commerciaux dans la distribution des chariots élévateurs 559
- 17.4 Exemples de circuits de distribution à plusieurs niveaux pour les biens de grande consommation et les biens industriels 560
- 17.5 Exemple de valeur ajoutée et de coût pour différents canaux 567
- 17.6 Diagramme de coût et de chiffre d'affaires : choix entre une agence et une force de vente interne 567
- 18.1 Typologie des magasins non spécialisés 589
- 18.2 Identifier le volume optimal de commande 615
- 19.1 Les éléments de la communication 631
- 19.2 Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse 631
- 19.3 Les étapes de développement d'une communication efficace 633
- 19.4 La répartition des dépenses de communication en France en 2014 (total : 29,6 milliards d'euros) 643
- 19.5 Efficacité des outils de communication à différentes étapes du processus d'achat 646
- 19.6 La mesure des effets de la communication : situation comparée de deux nouvelles marques 648
- 20.1 Les cinq M de la publicité 658
- 20.2 Relations entre essai, notoriété et exposition au message 665
- 20.3 La répartition des dépenses de communication entre les six grands médias 666
- 20.4 Différentes microprogrammations publicitaires 668

- 21.1 La répartition du temps passé  
quotidiennement sur les différents  
écrans 694
- 22.1 La conception de la force de vente 725
- 22.2 Piloter la force de vente 729
- 22.3 Les six étapes de la vente 736
- 23.1 L'organisation fonctionnelle 755
- 23.2 Les interfaces d'un chef de produit 757
- 23.3 Trois systèmes de gestion de  
produits 758
- 23.4 Les étapes du contrôle marketing 761

# Avant-propos

Cette nouvelle édition a été conçue pour exposer en détail comment construire et mettre en œuvre une politique marketing en phase avec les réalités actuelles des marchés et des entreprises. Elle met l'accent sur la digitalisation, la mondialisation et le rôle croissant de la responsabilité sociale des entreprises, en étudiant leurs conséquences sur les concepts et les approches marketing.

Il s'agit ainsi de renforcer les caractéristiques qui font de *Marketing Management* le manuel de référence du marketing dans le monde depuis 15 éditions, en intégrant les bouleversements que connaissent le marketing et son environnement, et en associant les concepts, outils et exemples classiques aux approches les plus récentes.

Plus précisément, cette nouvelle édition se caractérise par les contenus et les thèmes suivants :

- ◆ **une structure remaniée** autour des huit grandes parties habituelles : l'international a ainsi été associé à la partie consacrée à l'analyse des clients et à l'émergence d'*insights* ; l'innovation a quant à elle été rattachée à la construction de l'offre ;
- ◆ **la création d'un nouveau chapitre sur la communication digitale et les médias sociaux** au sein d'une grande partie dédiée à la communication ;
- ◆ **une place particulière consacrée aux nouveaux modèles économiques** d'entreprises aussi diverses que Groupon, BlaBlaCar, TripAdvisor ou Deezer ;
- ◆ **l'accent mis sur les PME et leurs problématiques spécifiques** ;
- ◆ **des sujets relatifs au marketing du luxe et au design** plus développés que dans les éditions précédentes ;
- ◆ des développements consacrés au *big data*, à l'économie du partage, à l'*open innovation* et à la co-innovation avec les clients, à l'utilisation des neurosciences en marketing, au marketing sensoriel, au ROI des médias sociaux et aux *analytics*, au *drive-in* dans la distribution, aux personnages emblématiques des marques, ou encore aux caractéristiques d'un bon directeur marketing.

Toujours dans un souci de pédagogie et d'analyse des pratiques les plus récentes, l'appareil pédagogique a été profondément renouvelé pour :

- ◆ **Analyser les cas qui font actuellement référence** : ainsi les études de cas de fin de chapitre portent sur des marques et des entreprises aussi emblématiques que Twitter, Google, Michel et Augustin, Louis Vuitton, L'Oréal, 1000mercis, Ikea, Dacia Logan, Guerlain, Netflix, Samsung, Free, Carrefour, Red Bull, Nespresso, HSBC, ou encore les sites de rencontres en ligne. Sur les 23 chapitres que contient cette édition, les deux tiers des cas finaux sont nouveaux, les autres ayant bien sûr été actualisés.
- ◆ **Intégrer de nombreux exemples et cas de secteurs très divers**, depuis des nouvelles enseignes de distribution comme Kiko ou Rentez-vous, jusqu'à des exemples sur l'économie du partage comme airbnb ou Troc.com, des start-up comme Instagram, SkinJay ou Adopteunmec.com, des PME comme Babolat, Land'or, Ponant ou Guy Degrenne, en passant par des marques établies comme Apple, Havaianas, Opinel, Decathlon, Hermès, Burger King ou Air France. De nombreux exemples et cas portent également sur les activités *business to business* : Lectra, SteelCase, Airbus, Cisco, Spie Batignolles, Accenture, etc.



Ces aménagements font de *Marketing Management*, dans cette édition plus encore que dans les précédentes, un outil pédagogique puissant qui aide les étudiants et les professeurs dans leur apprentissage et leur enseignement. Il s'adresse également à tous les professionnels du marketing et aux responsables d'entreprise qui souhaitent approfondir et mettre à jour leur vision du marketing. Ses six principales caractéristiques sont les suivantes :

1. **Une orientation vers la prise de décision.** L'ouvrage est consacré aux principales décisions que doivent assumer le responsable marketing et la direction générale à la recherche d'une cohérence entre, d'une part, les objectifs et les ressources de l'entreprise et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché.
2. **Une démarche analytique.** L'ouvrage ne fournit pas tant des recettes que des manières d'analyser les problèmes marketing. Les très nombreux exemples et encadrés présentent la manière dont les principes, les stratégies et les tactiques évoqués sont mis en œuvre concrètement.
3. **Une approche multidisciplinaire.** *Marketing Management* puise largement dans les fondements de l'économie, des sciences humaines, de la sociologie des organisations et des statistiques afin de définir les concepts, les méthodes et les outils utilisés en marketing.
4. **Une vision diversifiée.** L'ouvrage examine le rôle du marketing dans de nombreux contextes : biens et services, marchés industriels et de grande consommation, industries de fabrication et activités de distribution, secteurs traditionnels et *high-tech*, grandes entreprises et PME, marchés internationaux et locaux, organisations à but non lucratif et entreprises commerciales.
5. **Un souci d'équilibre.** L'ouvrage couvre tout autant la stratégie que la tactique et les aspects administratifs du marketing.
6. **Une démarche pédagogique.** Afin de favoriser la compréhension et l'apprentissage, chaque chapitre se conclut par trois activités : « discutez », « appliquez » et une étude de cas qui permettent d'approfondir, d'appliquer et de dialoguer sur les thèmes abordés. Tous ces éléments constituent des outils pédagogiques susceptibles d'être utilisés par les professeurs dans leurs cours et des pistes de réflexion pour les professionnels.

## Remerciements des auteurs

### Remerciements de Philip Kotler

Cette quinzisième édition a bénéficié du concours de nombreuses personnes. Mes collègues du département marketing de l'université de Northwestern continuent d'avoir une grande influence sur ma réflexion. La famille S.C. Johnson doit être également remerciée pour sa générosité, de même que les anciens *deans* de la J.L. Kellogg Graduate School of Management, Donald Jacobs et Dipak Jain, et le *dean* actuel, Sally Blount. Je suis également reconnaissant envers plusieurs de mes anciens collègues qui ont beaucoup influencé ma pensée, en particulier Steuart Henderson Britt, Richard Clewett, Ralph Westfall, Harper Boyd, Sidney Levy, John Sherry et John Hauser. Je tiens aussi à remercier Gary Armstrong pour notre travail commun sur *Principles of Marketing*.

Je souhaite enfin exprimer ma gratitude à mon épouse, Nancy, pour son soutien permanent. Cet ouvrage est véritablement le nôtre.

Philip KOTLER

*S.C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing  
Kellogg Graduate School of Management  
Northwestern University  
Evanston, Illinois*

### Remerciements de Kevin Keller

Je bénéficie constamment de la sagesse de mes collègues de la Tuck School of Business, ainsi que du soutien de notre doyen, Paul Danos. Je dois également beaucoup à Jim Bettman et Rick Staelin, de l'université de Duke, qui m'ont aidé au début de ma carrière universitaire et ont fait figure de modèles pour moi. J'ai également beaucoup appris de mes expériences de conseil et de formation continue.

Pour cette édition, j'ai reçu l'aide extrêmement précieuse de plusieurs étudiants de Tuck : Caroline Buck, James Carlson, Ryan Galloway, Jack Heise, Jeff Keller, Jill Lyon, Richard Newsome-White, Rahul Raina et Cameron Woodworth, ainsi qu'un soutien administratif de grande qualité d'Alison Pearson.

Philip Kotler et moi-même souhaitons remercier les collègues d'autres institutions qui ont relu cette nouvelle édition, en particulier Jennifer Barr, Lawrence Kenneth Duke, Barbara Faries, William Fillner, Frank Franzak, Robert Galka, Albert Greco, John Hobbs, Brian Larson, Anthony Racka, Jamie Ressler, James Shapiro et George David Shows.

Enfin, je souhaite remercier ma femme, Punam, et mes filles, Carolyn et Allison, pour leur rôle dans ma vie.

Kevin KELLER

*E.B. Osborn Professor of Marketing  
Tuck School of Business  
Dartmouth College  
Hanover, New Hampshire*

## Remerciements de Delphine Manceau

Mes premières pensées vont à Bernard Dubois qui a rédigé avec tant de brio les dix premières éditions de cet ouvrage.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Aurélie Hémonnet-Goujot, qui, après sa thèse à ESCP Europe, vient de rejoindre l'IAE d'Aix-en-Provence comme maître de conférence. Aurélie a largement contribué à cet ouvrage à travers son travail sur les exemples, les cas, les visuels et les contenus de plusieurs chapitres. Cette quinzième édition lui doit beaucoup.

Je tiens aussi à remercier Hélène Jean-Baptiste et Noëlle Rollet, de Pearson France, pour leur travail éditorial de grande qualité et leurs suggestions toujours constructives.

Plusieurs autres personnes ont contribué à cet ouvrage, notamment Elisabeth Tissier-Desbordes pour ses éclairages sur le marketing digital, Céline Abecassis-Moedas pour sa vision du luxe et du design, Olivier Badot pour le zoom sur la sacralisation des marques, Benoît Heilbrunn pour le texte consacré à sémiotique et marketing, et Pierre-Louis Dubois, Nathalie Guibert et Françoise Brugière pour le cas consacré à la segmentation du marché du vin. Mes interlocuteurs réguliers dans les entreprises ont également nourri les cas et exemples qui émaillent cet ouvrage. Je ne peux les citer tous ici, mais je souhaite remercier particulièrement Daniel Harari (Lectra), Thierry Berthelot (Renauld Dacia), Stéphane Gauthier (Babel) et Ségolène Defline (KFC).

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à la Chaire KPMG/ESCP consacrée aux stratégies de risque et à la performance, qui a stimulé et financé des recherches qui ont enrichi cet ouvrage.

Ma vision du marketing et de l'innovation s'appuie sur les nombreuses discussions avec mes collègues de différentes institutions. Je souhaite remercier ici tout particulièrement l'ensemble des professeurs du département marketing de ESCP Europe, ainsi qu'Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Julie Fabbri, Frédéric Fréry, Hervé Laroche, Valérie Moatti, Sihem Jouini, Sophie Morin-Delerm, Florence Charue-Duboc, Laurent Maruani et Marianne Conde-Salazar, pour leur complicité professionnelle et amicale. Les équipes de la division Corporate de ESCP Europe, qui m'accompagnent au quotidien dans mes missions, nourrissent mes réflexions : je tiens à citer notamment Johanna Goldmann, Inès Khedhir, Pascale Pernet, Valérie Madon, Laurent Amice et Michèle Dain. Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à Frank Bournois, Xavier Cornu et Pascal Morand pour leur soutien et leur confiance.

En conclusion, j'ai une pensée particulière pour Vincent, Matthieu et Juliette qui voient toujours arriver avec effroi, mais aussi fierté, l'année des nouvelles éditions de *Marketing Management*. Leurs comportements quotidiens me montrent comme les consommateurs décryptent bien les pratiques marketing et combien les marques doivent faire preuve de vigilance et de soin lorsqu'elles s'adressent à leurs clients actuels ou potentiels.

Delphine MANCEAU

*Professeur à ESCP Europe  
Directrice de la division Corporate*

Première partie

# Comprendre le marketing management





# Chapitre 1

## Le marketing aujourd'hui

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Pourquoi le marketing est-il un sujet important et quels sont ses champs d'application ?
- Quels sont les principaux concepts du marketing ?
- Quelles sont les nouvelles réalités du marketing ?
- Qu'est-ce que l'approche du marketing holiste ?
- Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser un marketing efficace ?

*Les organisations et les individus réalisent de nombreuses activités qui relèvent du marketing. Avec la révolution digitale et les autres transformations profondes qui caractérisent l'environnement actuel, un bon marketing doit aujourd'hui être radicalement novateur et extrêmement dynamique.*

**UNILEVER.** Sous l'impulsion de l'ancien directeur du marketing de Procter & Gamble, Paul Polman, devenu P-DG du groupe, Unilever a adopté un nouveau marketing, plus agressif. Sa nouvelle approche « Façonner des marques pour la vie » définit des missions sociales, économiques et produit pour chaque marque, dont Dove, Ben & Jerry et Knorr. Polman explique : « Je vois l'ensemble de nos marques comme autant de forces en faveur du bien, chacune ayant plus d'un milliard de fans pour nous aider à impulser le changement. » Une partie de la mission concerne par exemple le développement durable, avec l'objectif de réduire de moitié l'empreinte environnementale tout en doublant le chiffre d'affaires. Pour améliorer la publicité et la communication, l'entreprise cherche un équilibre entre « magie » et « logique », double ses dépenses de formation en marketing et met l'accent sur les études d'efficacité publicitaire. Pour mieux com-



Source illustration : Bloomberg via Getty Images.

prendre la transformation digitale, le directeur marketing du groupe a emmené 26 dirigeants dans la Silicon Valley pour visiter Google, Facebook et Hulu, ainsi qu'à Hollywood pour rencontrer Disney et Universal. Unilever met l'accent sur les marchés en développement et émergents (D&E), en espérant une croissance annuelle de 15 à 20 % en Chine et avec pour objectif qu'ils représentent 70 à 75 % de l'activité en 2020. L'entreprise a également adopté une démarche d'innovation inversée, ou *reverse innovation*, en introduisant les innovations de marque et de packaging conçues pour ces pays dans les nations développées frappées par la crise. En Espagne, Unilever vend désormais son détergent Surf dans des emballages de cinq doses. En Grèce, elle propose de la purée et de la mayonnaise en petits paquets<sup>1</sup>.

Un bon marketing ne survient pas par hasard : il résulte d'une conception et d'une mise en œuvre soignées. La principale difficulté réside dans le fait que le marketing est à la fois un « art » et une « science », puisqu'il implique de trouver un équilibre entre capacités créatives et méthodes analytiques.

## 1. L'apport du marketing

La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions des entreprises ne sont pas d'une grande utilité si les clients ne sont pas intéressés par leurs produits et services. Le succès financier dépend de la capacité marketing à générer des ventes. Mais l'apport du marketing concerne la société dans son ensemble : il aide à concevoir et à lancer des innovations qui facilitent ou enrichissent la vie des gens. Un bon marketing stimule la demande pour les biens et les services et, en conséquence, crée des emplois. En contribuant à la rentabilité des entreprises, il leur permet aussi de s'engager dans des activités socialement responsables<sup>2</sup>.

Le marketing joue un rôle clé dans l'organisation et se situe sur un pied d'égalité avec d'autres fonctions comme la finance ou les systèmes d'information. Il permet de construire des marques fortes et une base de clientèle fidèle, deux actifs immatériels essentiels pour la valorisation des entreprises. Il décide quelles caractéristiques adopter pour les produits

et services, quels prix fixer, où vendre, et combien dépenser en publicité, force de vente, communication sur le web et sur les mobiles. Avec la crise, les budgets marketing ont été réduits et les dirigeants doivent justifier l'efficacité et la rentabilité de chaque euro investi. Ces décisions doivent être prises dans un environnement extrêmement fluctuant où les consommateurs, la concurrence et la technologie changent très rapidement.



Source illustration : © Shutterstock / Ovidiu Hrubaru.

**DESIGUAL.** Sur le marché très disputé du prêt-à-porter, la marque espagnole a réussi à imposer son style non conventionnel et à occuper une position de milieu de gamme, à mi-chemin entre les chaînes comme Mango et les créateurs comme Diesel. Desigual, qui signifie « inégal » ou « dépareillé », doit avant tout son succès à ses collections colorées aux tissus fleuris et aux motifs psychédéliques, et à ses tenues en patchwork qui plaisent aux hommes comme aux femmes de 25 à 35 ans. Ses boutiques sont également un élément essentiel de cet univers gai et décontracté. Bar à fruits, musique entraînante, messages amusants,

tout est mis en œuvre pour faire vivre au client une expérience unique. La marque développe des concepts de communication originaux et anticonformistes *via* des événements de *street marketing* : elle invite par exemple ses clients à venir nus en échange de vêtements gratuits ou organise un « Kiss Tour » qui rassemble des milliers de fans dans plusieurs villes européennes pour recevoir un T-shirt en échange d'un baiser en public. L'enseigne est présente dans 109 pays avec 450 boutiques dédiées, 11 000 boutiques multimarques et 2 500 *corners* dans les grands magasins. Sa boutique en ligne opère dans 20 pays, avec des ventes qui ont doublé en un an.

Il existe désormais peu de tolérance à l'erreur dans les politiques marketing. Encore récemment, MySpace, Yahoo!, Nokia ou La Redoute étaient des leaders reconnus dans leur secteur. En quelques années, ces entreprises ont été supplantées par des challengers ou des nouveaux venus comme Facebook, Google, Samsung ou Amazon, et elles se battent pour recouvrer leur position concurrentielle, parfois même pour survivre. Il faut en permanence s'adapter à l'environnement, étudier les évolutions des consommateurs et des concurrents, améliorer l'offre de valeur et les stratégies marketing, satisfaire l'ensemble des parties prenantes, en particulier les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. L'objet de cet ouvrage est de présenter de manière illustrée les concepts et les méthodes qui permettent d'y parvenir efficacement.

## 2. Les champs d'application du marketing

Pour pouvoir faire du marketing, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'il traite et qui intervient dans sa conception et sa mise en œuvre.

### 2.1. Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre. Une des définitions les plus courtes consiste à énoncer qu'il « répond aux besoins de manière rentable ». Quand Google a identifié que les gens souhaitaient accéder à l'information en ligne de manière plus efficace, le site a créé un moteur de recherche puissant qui organise et établit des priorités parmi les sites référencés. Quand Ikea a remarqué que les gens souhaitaient des meubles de qualité à bas prix, l'entreprise a imaginé des meubles à monter facilement, dont les pièces sont disposées à plat dans des cartons. Ces deux entreprises ont alors fait preuve d'un grand sens marketing et sont parvenues à transformer un besoin en opportunité rentable.

L'association américaine de marketing propose la définition suivante<sup>3</sup> :

Le **marketing** recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Gérer ces processus d'échange demande beaucoup de travail et de talent. Le marketing management intervient dès qu'une des parties s'interroge sur la manière d'obtenir les réponses qu'elle souhaite des autres parties.

Le **marketing management** est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.



Il existe en réalité trois sortes de définitions du marketing<sup>4</sup> : les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation ; celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management (comme ci-dessus) ; et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société. Notre définition sociétale est la suivante :

**Le marketing** est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker, « le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes »<sup>5</sup>. Quand Nintendo a conçu la Wii, quand Apple a lancé l'iPad, quand Toyota a développé la Prius, ces innovations ont généré immédiatement de très nombreuses commandes car c'était « le bon produit », conçu grâce à une analyse précise des consommateurs, des concurrents et des facteurs externes qui influencent les coûts et la demande.

## 2.2. Sur quoi porte le marketing ?

On peut faire le marketing de dix catégories d'entités.

### a) Les biens

Les biens rassemblent des activités aussi diverses que les produits alimentaires, les vêtements, les meubles, les shampooings, les produits cosmétiques et les parfums, les voitures (voir cas 1.1 sur la voiture électrique Renault), les ordinateurs, les téléphones, les consoles de jeux et autres biens caractéristiques de l'économie contemporaine.

### b) Les services

Une proportion croissante de l'activité économique porte sur les services. En France, ils représentent plus de 75 % du PIB et 70 % des emplois. Les services intègrent des activités aussi diverses que les transports, la banque, l'hôtellerie, la coiffure, les clubs de sport, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts-comptables, avocats, médecins, consultants, etc. La plupart des offres comprennent à la fois des biens et des services. Dans un restaurant, par exemple, un client consomme à la fois des biens alimentaires et des services.

### c) Les événements

On fait également le marketing de grands événements comme le Mondial de football, les Jeux Olympiques, les foires et les salons professionnels, et les représentations artistiques. Produire de tels événements et les gérer dans les moindres détails pour qu'ils attirent des spectateurs et se déroulent bien constitue un métier à part entière.

### d) Les expériences

En « orchestrant » divers biens et services, on peut créer, mettre en scène et commercialiser des expériences. La visite du parc Disneyland Paris est une expérience : on s'y promène dans un bateau de pirates, on peut simuler un voyage dans une navette spatiale Star Wars ou saluer Mary Poppins. Un concert de musique classique, un spectacle sportif, une sortie

## 1.1

## Cas d'entreprise

## La voiture électrique Renault, une nouvelle offre associant bien et services

Carlos Ghosn, président de Renault, expliquait en 2008 : « Toutes les pièces du puzzle sont aujourd'hui réunies pour faire du véhicule électrique un véhicule de masse à brève échéance : autonomie de la batterie, optimisation de la consommation énergétique, performance et plaisir de conduire ». Renault affichait alors son ambition d'être le premier constructeur généraliste à proposer des véhicules zéro émission accessibles au plus grand nombre. Depuis lors, l'entreprise maintient cette stratégie, même si les usages sont lents à évoluer.

Ce pari osé s'ancre dans l'évolution des usages de la population européenne puisque, aujourd'hui, 80 % des déplacements quotidiens concernent des trajets de moins de 60 km, ce qui fait de la voiture électrique le véhicule idéal pour la majorité des trajets. Il est également en phase avec les enjeux publics actuels : silencieux, il constitue une solution respectueuse de l'environnement puisqu'il ne rejette pas de CO<sub>2</sub>, n'émet ni particules, ni NOx (composé d'azote et d'oxygène produit principalement par la combustion des combustibles fossiles).

L'alliance Renault-Nissan a investi près de quatre milliards d'euros pour développer une gamme de quatre véhicules Z.E. (zéro émission) :

- ◆ Zoe, une voiture urbaine compacte, vendue à partir de 21 900 € et un abonnement mensuel de 49 € pour la location de la batterie, ou louée avec batterie à partir de 169 €/mois.
- ◆ Kangoo Express Z.E., un utilitaire dédié aux professionnels, vendu à partir de 20 850 € avec un abonnement mensuel de 73 € pour la location de la batterie.
- ◆ Twizy, un nouveau type de véhicule urbain recevant deux occupants, vendu à partir de 7 240 € et un abonnement mensuel de 50 € pour la batterie.
- ◆ Fluence Z.E., une berline familiale, lancée initialement en Europe, mais qui sera désormais dédiée aux pays émergents et notamment à la Chine à partir de 2016.

Cette gamme offre plusieurs avantages : un prix d'achat identique à celui d'une voiture équivalente diesel, des coûts d'usage inférieurs de 20 % à ceux d'une voiture thermique parce que l'électricité coûte moins cher que l'essence, des coûts de maintenance réduits de moitié puisque le moteur électrique exige moins d'interventions, et des performances analogues à celles d'un véhicule essence ou diesel. Le rechargement d'un véhicule peut se faire à la maison en 4



Source illustration : © Renault/Publicis Conseil.

à 8 heures ou sur des bornes spécialement installées (durée réduite à 30 minutes). Mais au-delà d'une nouvelle gamme de véhicules, c'est un véritable modèle économique que Renault a essayé de développer : le client achète la voiture, mais loue les batteries pour environ 80 € par mois avec une autonomie de 160 km. Renault structure l'activité autour de la location de batteries à usage automobile, système qui permet d'échanger ces dernières en cas de problème et de ne pas se préoccuper de leur valeur à la revente.

Renault doit néanmoins surmonter plusieurs obstacles pour gagner son pari et développer ses parts de marché qui sont encore marginales (0,5 % du marché automobile français). Le constructeur doit notamment continuer ses négociations avec les pouvoirs publics ou les distributeurs sur le déploiement d'infrastructures de recharge rapide, sans lesquelles, *dixit* Carlos Ghosn, « le marché ne décollera pas ». Renault doit également soutenir les négociations au niveau européen pour la mise en place d'un système de standardisation des batteries et des formes de prises afin que l'accès aux bornes de recharge soit facilité. Malgré son positionnement de leader (51 % du marché français du véhicule électrique), la marque doit continuer à se distinguer face aux différentes offres concurrentes : la Nissan Leaf vendue à partir de 18 090 € ; la Smart électrique proposée en location (265 € par mois) ; la Boloré Blue Car proposée à 12 000 € ; ou encore la récente BMW i3, offre plus haute gamme, proposée à 35 490 €.

Sources : [www.renault.com](http://www.renault.com) ; *L'Usine nouvelle*, 3 février 2011 ; [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), 15 septembre 2014 ; [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), 17 novembre 2014.