

LA BOÎTE À OUTILS

DU **Responsable
Marketing**



- Nathalie Van Loethem
- Yvelise Lebon
- Béatrice Durand-Mégret

Algeria-Educ.com/forum

DUNOD

LA BOÎTE À OUTILS

DU **Responsable
Marketing**

- Nathalie
Van Laethem
- Yvelise
Lebon
- Béatrice
Durand-Mégret

DUNOD

CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

Toute la fonction Marketing, N. Van Laethem, 2005.

Le Plan marketing, N. Van Laethem, L. Body, 2004.

Le Marketing orienté résultats, Y. Lebon, N. Van Laethem, 2003.

Maquette de couverture : Maogani
Maquette intérieure : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2007

ISBN : 978-2-10-050679-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Si la pratique du marketing de l'offre est à maturité dans les secteurs B to C (produits de grande consommation), le marketing a besoin de se professionnaliser en secteur industriel et B to B, notamment dans les secteurs d'activité ou les entreprises qui mettent en place progressivement une démarche marketing.

Le marketing relationnel est en phase de développement. Les responsables marketing pensent qu'il faut en accélérer la pratique, particulièrement par une meilleure approche de la communication multi-canal et l'optimisation des campagnes.

Le marketing client, quant à lui, reste à mettre en place ou à consolider, notamment par un renforcement des compétences en connaissance du client et en segmentation et ciblage, quel que soit le secteur d'activité.

D'une manière générale, les responsables marketing reconnaissent que leur priorité est de parvenir à un bon niveau de maturité du marketing global en coordonnant mieux les trois approches.

Les enjeux du marketing

Les responsables marketing doivent faire face à :

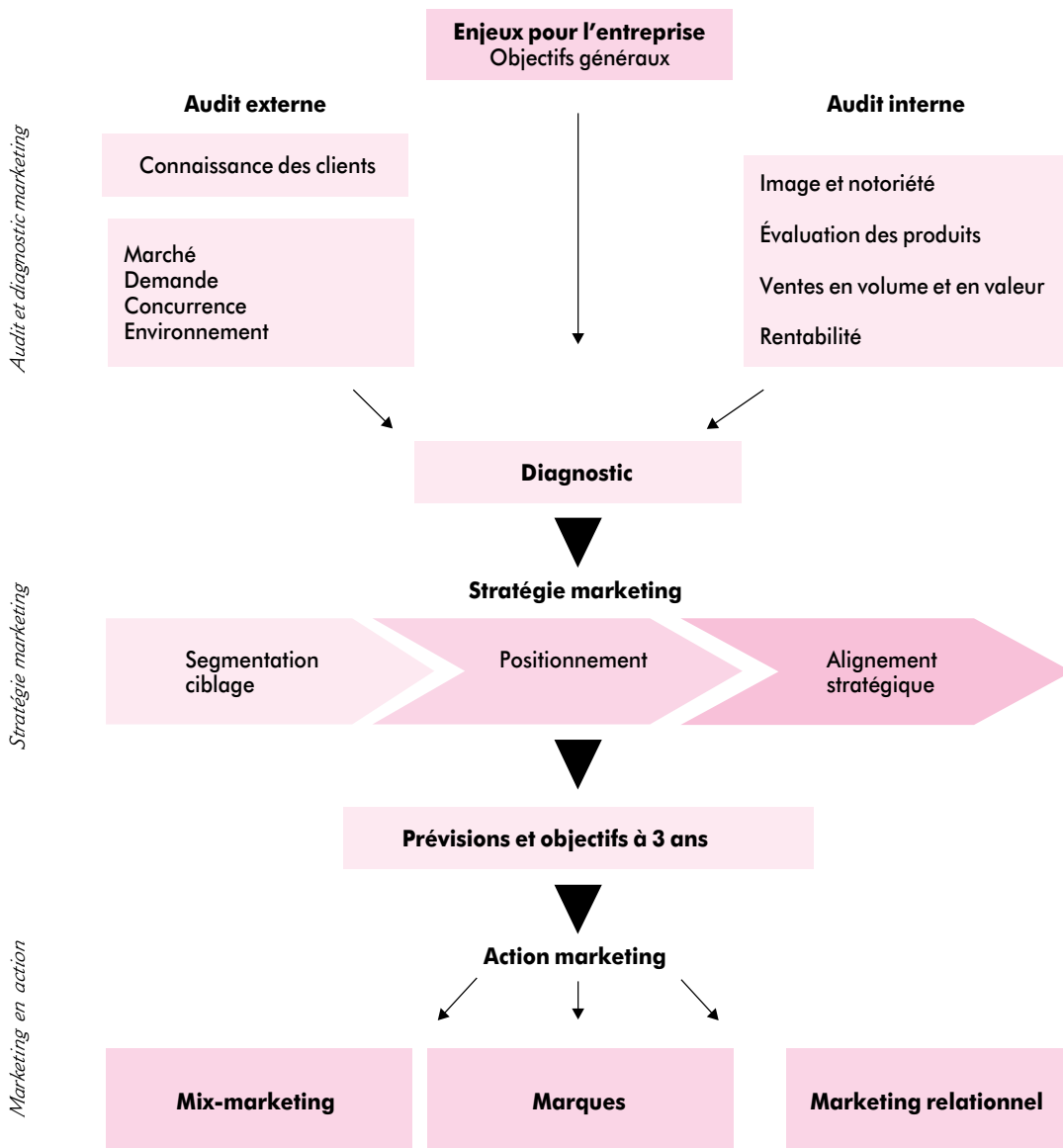
- la pression du quotidien, notamment une accélération des cycles de vie produit et des lancements de nouvelles offres ;
- l'obligation d'obtenir des résultats à court terme, principalement plus de rentabilité et plus de croissance.

Tout en devant exercer leur métier et garantir à l'entreprise :

- une stratégie marketing cohérente et efficace, alignée sur les objectifs généraux ;
- un portefeuille de marques fortes ;
- un positionnement d'offres, durable et pertinent.

Les solutions apportées

La Boîte à outils du responsable marketing répond aux besoins des directions et services marketing en apportant soixante-deux outils, prêts à l'utilisation. L'approche de cet ouvrage reprend la démarche marketing et propose, pour chaque étape, au responsable marketing les outils et méthodes lui permettant de renforcer sa pratique.



Remerciements

À nos parents, nos familles, nos amis et tout spécialement :

- Callista, Robin et Dominique,
- Robin, Nathalie et Madeleine,
- Nicolas, Mickaël, Mélanie et Thibault.

À tous les consultants avec qui nous travaillons en équipe ou en réseau, en particulier :

- l'unité marketing et commercial de la Cegos,
- Benjamin Faraggi,
- Yann Viguier,
- Laurence Body,
- Kevin Church.

À la Cegos et tout particulièrement :

- Le Forum, Catherine Isselin et Florence Stenuit.

À nos clients, stagiaires, à qui cet ouvrage est spécifiquement dédié.

À notre éditrice et à toute l'équipe éditoriale qui nous ont accompagnées dans ce projet.

Nathalie Van Laethem

Yvelise Lebon

Béatrice Durand-Mégret

Sommaire

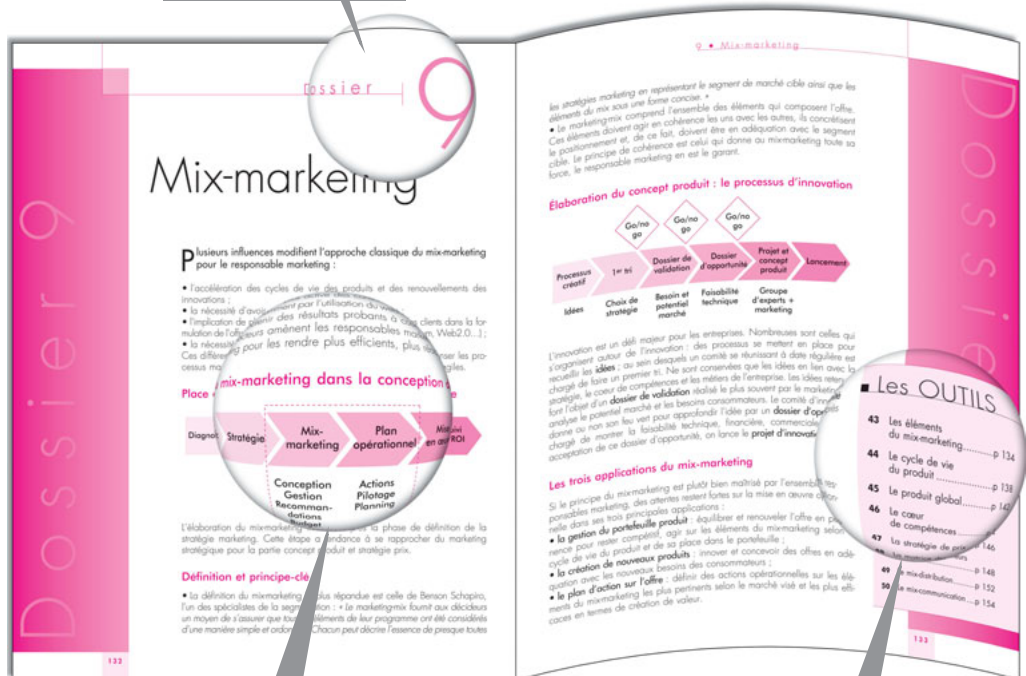
Avant-propos	3
Remerciements	5
La Boîte à outils, mode d'emploi	8
Dossier 1 Connaissance des clients	10
Outil 1 La pyramide des besoins de A. Maslow	12
Outil 2 Les motivations SONCAS	14
Outil 3 Le processus de décision	16
Outil 4 La courbe d'adoption des produits nouveaux	18
Outil 5 La matrice attentes/satisfaction	22
Dossier 2 Audit externe et interne	26
Outil 6 L'étude de marché	28
Outil 7 L'analyse concurrentielle	32
Outil 8 Les cinq forces de Porter	34
Outil 9 PESTEL	38
Outil 10 La check-list des faits internes	40
Outil 11 L'analyse Pareto	42
Outil 12 La chaîne de valeur	44
Dossier 3 Diagnostic marketing	46
Outil 13 L'analyse SWOT	48
Outil 14 Les 7-S de Mc Kinsey	50
Outil 15 L'analyse de vulnérabilité	52
Outil 16 La matrice gravité/probabilité	54
Outil 17 Les quatre types de crise	56
Dossier 4 Segmentation et ciblage	58
Outil 18 La cartographie des critères de segmentation	60
Outil 19 L'arbre de segmentation	64
Outil 20 La segmentation par la valeur	68
Outil 21 Le scoring RFM	70
Outil 22 Le ciblage	74
Outil 23 La méthode IAC	76
Outil 24 Le modèle IPO/IPR	80
Outil 25 La segmentation par la rentabilité	82
Outil 26 Le modèle RADAR	84

Dossier 5	Positionnement	88
	Outil 27 La méthode de positionnement	90
	Outil 28 L'avantage compétitif	92
	Outil 29 Le mapping de positionnement	94
	Outil 30 Le positionnement concurrentiel	98
Dossier 6	Alignement stratégique	100
	Outil 31 Les perspectives stratégiques internationales	102
	Outil 32 Les trois stratégies de Porter	104
	Outil 33 Les stratégies métanationales	106
	Outil 34 La charte d'éthique du marketing	108
Dossier 7	Modèles d'analyse stratégique	110
	Outil 35 La matrice BCG	112
	Outil 36 La matrice d'Ansoff	116
	Outil 37 La matrice Mc Kinsey	118
	Outil 38 La matrice ADL	120
Dossier 8	Prévisions et objectifs	122
	Outil 39 L'analyse du gap	124
	Outil 40 Méthode de prévisions en trois étapes	126
	Outil 41 Méthode de fixation d'objectifs	128
	Outil 42 Les objectifs SMART	130
Dossier 9	Mix-marketing	132
	Outil 43 Les éléments du mix-marketing	134
	Outil 44 Le cycle de vie du produit	138
	Outil 45 Le produit global	142
	Outil 46 Le cœur de compétences	144
	Outil 47 La stratégie de prix	146
	Outil 48 La matrice des valeurs croisées®	148
	Outil 49 Le mix-distribution	152
	Outil 50 Le mix-communication	154
Dossier 10	La marque	156
	Outil 51 Les cinq dimensions de la marque	158
	Outil 52 Le prisme d'identité de la marque	160
	Outil 53 La marque caution	164
	Outil 54 La marque ombrelle	168
	Outil 55 La marque produit	170
	Outil 56 La marque gamme	172
Dossier 11	Marketing relationnel	174
	Outil 57 Le plan marketing relationnel	176
	Outil 58 Le carré opérationnel®	178
	Outil 59 Le cycle de vie client	180
	Outil 60 Les trois niveaux de fidélisation	182
	Outil 61 La grille multicanal	184
	Outil 62 Le diagramme VTT du web®	188
	Bibliographie	192

La Boîte à outils, mode d'emploi

Une double page de présentation à la thématique

Les outils sont classés par dossier

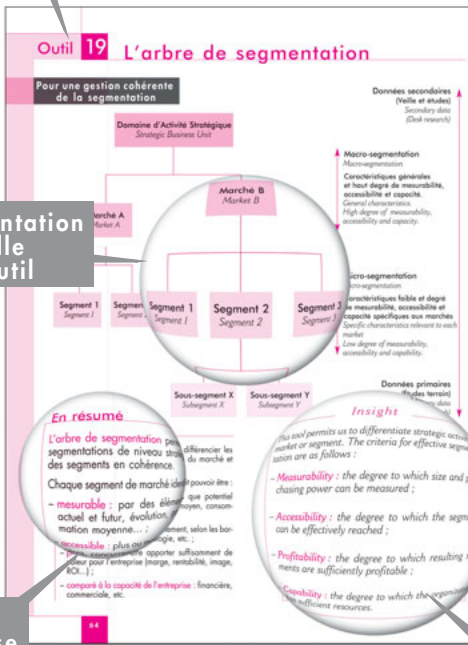


L'intérêt de la thématique vu par des experts en marketing

Un menu déroulant des outils

Chaque outil Marketing sur 2 ou 4 pages

Une signalétique claire



La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

4. Segmentation et ciblage

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif
Découper un domaine d'activité stratégique (DAS) ou un marché, en segments ou sous-segments suffisamment différents les uns des autres, pour offrir une offre spécifique avec une stratégie propre, un budget et des moyens marketing adaptés.

Contexte
• La recherche d'innovation par la création d'un scénario de rupture à partir du marché ; par exemple : la marque Pampers, après avoir segmenté le marché des couches culotées en fille et garçon, le segmente par stade de développement : allongé, assis, quatre pattes puis debout ;
• La redéfinition de la stratégie d'entreprise, d'une marque ou d'une gamme de produit ; par exemple, lorsqu'une entreprise passe d'une stratégie multi-local à une stratégie globale, on ne peut plus segmenter le marché mondial comme un marché local ;
• La segmentation d'un marché arrivé à maturité : elle permet de trouver des sources de croissance par une approche différenciée.

Comment l'utiliser ?

Étapes
• Évaluer et sélectionner les critères de segmentation les plus pertinents ; en segmentation stratégique, on retient généralement le potentiel, la croissance et la profitabilité ; en segmentation de marché, on ajoute des critères spécifiques caractérisant les consommateurs et leurs usages ;
• Analyser de manière comparative les activités, marchés ou segments ; cette étape est vitale, marchés ou segments ;
• Mettre en perspective les résultats de cette analyse avec les capacités de l'entreprise ;

Avantages

- ✓ Tous les échelons de l'approche des marchés sont identifiés, du stratégique au plus opérationnel.
- ✓ Cet outil fait le lien entre l'approche stratégique des DAS de l'entreprise et l'approche marketing des marchés et segments.

Précautions à prendre

- Segmenter les clients d'un DAS n'est pas le but de prendre un avantage concurrentiel et non pour le principe ;
- S'assurer que les segments sont bien identifiables et atteignables.

Les apports de l'outil et ses limites

Un approfondissement, pour être plus opérationnel

Outil 19 L'arbre de segmentation

Comment être plus efficace

L'arbre de segmentation permet de relier la segmentation stratégique de l'entreprise ou du groupe avec les segmentations de marchés ou des business units. Dans tous les cas, un segment stratégique se définit comme un ensemble d'activités qui peuvent être bien défini, dont le potentiel de croissance peut varier selon le scénario stratégique ou opérationnel.

Segmentation des marchés

À ce niveau de segmentation, on choisit des critères permettant d'identifier des cibles, appelés segments ou sous-segments. C'est pourquoi les critères de segmentation doivent être différents de ceux utilisés pour les études qualitatives ou quantitatives auprès des consommateurs concernés : on parle d'études terrain. On peut retenir deux grands types de critères de segmentation :

- les critères d'identification de la population, qui visent à décrire pour permettre de reconnaître, par exemple, en grand public : l'âge, le sexe, la composition de la famille, l'habitat, la région, etc. ; en B to B : la taille de l'entreprise, ses implantations régionales, son secteur d'activités, sa masse salariale etc. ;
- les critères de comportement d'achat, d'usage et attitudes vis-à-vis du produit consommé. Par exemple, en grand public : les motivations d'achat, la fréquence de consommation, le panier moyen, etc. ; en B to B : le processus de décision (achat, achat de matériel ou de service...), le facteur fidèle ou occasionnel.

Chaque segment doit être distinct des autres segments, n'y a pas de différence substantielle entre segments, n'y a pas lieu de segmenter le marché n'y a pas lieu de segmenter.

L'indispensable

4. Segmentation et ciblage

Le cas Virgin Megastore

DAS
Distribution de produits culturels

Segment 1
Librairie

Segment 2
Musique

Segment 3
Vidéo

Segment 4
Potentiel

Segment 1
Musique

Segment 2
Vidéo

Sous-segment 1
Logos et sonorités

Sous-segment 2
Titres

Le domaine d'activité stratégique est ici la distribution de produits culturels.

La segmentation de ce DAS fait apparaître deux marchés : la distribution d'une offre physique en magasin (on achète un produit-livre ou un produit-disque...) et la distribution d'une offre dématérialisée, par téléchargement (on loue ou on achète un titre ou une sonnerie...). Chacun de ces deux marchés a son propre business model (logos, commercialisation, mode de distribution, structure de coûts et de revenus...). La distribution d'une offre dématérialisée est un marché récent, avec un potentiel inférieur au marché physique mais une croissance commerciale de la distribution physique mais une croissance nettement supérieure et qui correspond à une tendance économique forte.

Chacun de ces deux marchés est découpé en segments. Pour chacun, le marketing fait une analyse de la concurrence, des consommateurs et des tendances, puis émet des recommandations de produits et de services.

Chacun de ces segments peut, si nécessaire, être sous-segmenté, comme le segment logos et sonorités d'une part et titres musicaux, d'autre part. Pour ces deux segments, on observe deux modes de distribution : par internet et via les téléphones mobiles.

Un cas pratique commenté

Connaissance des clients

L'observation réalisée par Price Water House Cooper en 1998 dans le domaine des produits de grande consommation en Europe montre que 84 % des profits du secteur de la grande consommation sont réalisés par 30 % des clients, soit 70 % des ventes. Depuis, cette relation entre les profits de l'entreprise et la contribution des différents segments de clients ne cesse d'être au cœur de l'analyse marketing, quel que soit le secteur d'activité.

Les atouts de la connaissance client

Les enjeux immédiats des directions marketing trouvent une grande partie de leur solution dans la connaissance approfondie et précise des clients. Celle-ci leur permet de :

- donner du sens à l'information, grâce à la mise en perspective des données clients et des objectifs de l'entreprise ;
- satisfaire et fidéliser les clients, en particulier ceux à plus forte valeur pour l'entreprise ;
- piloter l'action marketing dans une logique économique plus précise et fiable ;
- gagner du temps et dégager plus rapidement des marges additionnelles ; pérenniser les valeurs communes aux marques et aux clients.

Au-delà des informations et des tris réalisés à partir de la base de données client, la segmentation des clients est également un élément fondamental dans la connaissance de ceux-ci.

Les principaux types de clients et consommateurs

De manière générale, on retient trois sortes de consommateurs d'un produit :

- **le cœur de cible** : ce sont les clients en affinité totale avec le produit ou la marque. Le marketing établit le score d'appétence à partir d'un historique pour chaque client envers chaque produit ;
- **la cible élargie** : désigne les clients ou consommateurs plutôt proches du produit ou de la marque, mais pouvant aussi être intéressés par un produit ou une marque différente avec des valeurs ou des attraits similaires. Parfois ces consommateurs sont segmentés en plusieurs catégories. Les responsables marketing, selon leur secteur d'activité, les surnomment les « occasionnels », les « zappeurs »... ;
- **les non-clients** : ce sont les consommateurs qui ne seront probablement jamais clients du produit ou de la marque. Ils font partie du marché global, mais non d'un potentiel accessible pour l'entreprise.

Évidemment, les responsables marketing ciblent en priorité le cœur de cible et une partie de la cible élargie. La connaissance client permet de segmenter plus précisément cette dernière catégorie.

Les principales sources d'informations

Les études clients et consommateurs potentiels apportent des éléments tangibles et évitent de prendre des décisions sur des idées préconçues. On distingue deux grandes sources d'information sur les clients et consommateurs :

- **la base de données clients** : source interne, elle ne fournit des informations que sur les clients de l'entreprise, mais par extrapolation on peut déduire des typologies de nouveaux consommateurs à prospecter en priorité ;
- **les études** : sources externes, elles fournissent de nombreuses données. Deux grands types d'études permettent de comprendre et de quantifier la demande et la connaissance des consommateurs : les études qualitatives et quantitatives.

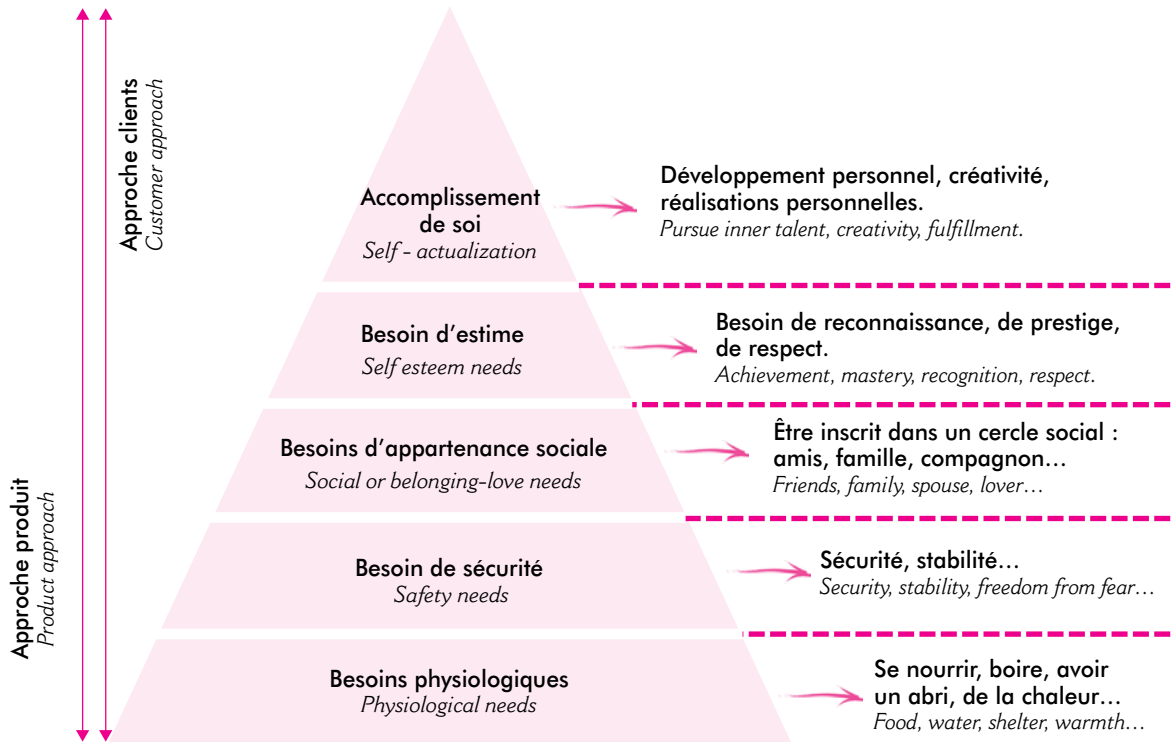
	Étude qualitative	Étude quantitative
Objectif d'étude	Répond à la question : Pourquoi ?	Répond à la question : Combien ?
Exemples de recherche	Analyse des motivations, des freins, des attitudes, des processus de décision...	Mesure des opinions, des comportements, des intentions d'achat...
Méthodologies	Groupe. Entretiens individuels. Entretiens non directifs.	Échantillons représentatifs. Questionnaires. Enquêtes.
Type d'analyse	Analyse de contenu.	Analyse de données.
Avantage	Compréhension en profondeur.	Mesure et hiérarchisation d'items.
Limite	Non mesurable.	N'explique pas.

Ces deux types d'études sont complémentaires.

Les OUTILS

- 1 La pyramide des besoins de Maslowp 12
- 2 Les motivations SONCAS.p 14
- 3 Le processus de décision..p 16
- 4 La courbe d'adoption des produits nouveaux.....p 18
- 5 La matrice attentes/satisfactionp 22

Une hiérarchie des besoins individuels



D'après A. Maslow.

En résumé

La pyramide des besoins de A. Maslow a été construite entre 1943 et 1954 et publiée pour la première fois dans *Motivation and Personality* en 1954.

Ce modèle permet de comprendre les besoins humains dans le cadre des comportements d'achats, le marketing étant centré sur la satisfaction des besoins.

Plus on monte dans la pyramide et moins on rencontre d'individus visant à satisfaire ce type de besoins.

Insight

Maslow's hierarchy of needs model was developed between 1943 and 1954, and first widely published in *Motivation and personality* in 1954.

This model helps us to understand the relevance of human needs to buyer behaviour; Marketing is about satisfying needs.

If this hierarchy is triangular, it is because fewer and fewer people satisfy higher level needs.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce modèle permet au marketing de différencier différents types de besoins en partant des plus basiques partagés par un plus grand nombre, jusqu'aux plus élevés recherchés par un plus faible nombre d'individus.

Contexte

Le marketing peut utiliser ce modèle à plusieurs titres :

- pour comprendre à quel niveau de besoins correspond l'offre proposée et adapter plus précisément la communication ;
- pour évaluer le potentiel d'individus selon le niveau de besoins ;
- comme première approche des besoins de son marché cible ;
- pour définir les critères de segmentation d'un marché, à condition que cela soit pertinent.

Cette pyramide est le fruit

de l'observation des besoins de l'individu

par A. Maslow.

Elle est encore

une référence

aujourd'hui.

besoins, de les faire préciser par des enquêtes qualitatives puis d'en mesurer le potentiel.

- Ces besoins doivent être reliés à des comportements d'achat.

- D'après ce modèle, les besoins s'imposent à l'individu de façon hiérarchique : les premiers besoins de l'individu sont d'ordre physiologique et, tant qu'ils ne sont pas satisfaits, l'individu n'éprouve pas d'autres besoins. Lorsqu'ils sont satisfaits, l'individu éprouve alors des besoins de sécurité et ainsi de suite jusqu'aux besoins d'accomplissement de soi. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Repérer les différents besoins de son ou ses marchés cibles.
- Les classer selon les niveaux de la pyramide.
- Face à chaque niveau de besoin, placer les offres de façon à créer un couple produit/besoins du marché. Cette étape permet de valider la pertinence de l'analyse.

Méthodologie et conseils

- Cette approche, même si elle a été enrichie depuis, reste intéressante pour le marketing mais ne doit pas être l'unique façon d'envisager les besoins : c'est un éclairage qui doit être combiné avec le processus de décision et les motivations d'achat.
- Il est important d'identifier plus précisément pour son secteur d'activité les types de

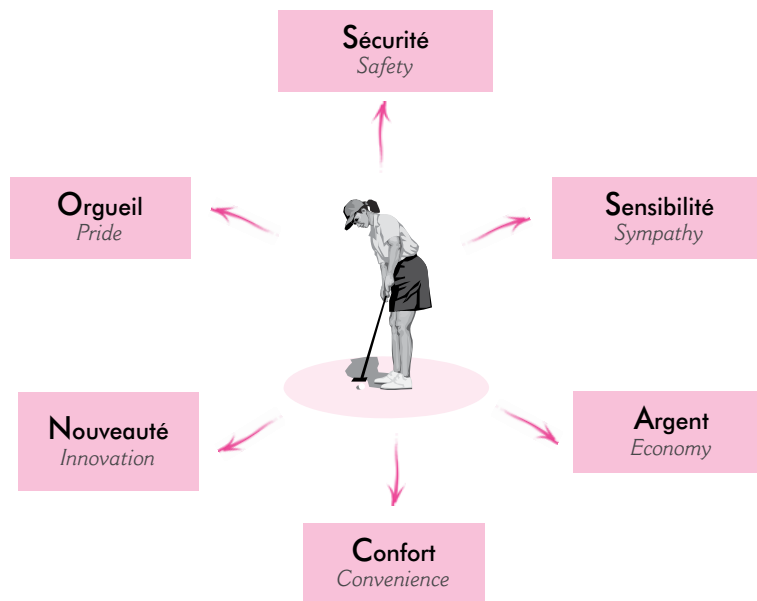
Avantages

- ✓ Cet outil met en évidence une hiérarchie des besoins humains par niveau.
- ✓ La visualisation en pyramide indique la dégressivité en nombre d'individus au fur et à mesure que l'on passe d'un niveau à l'autre.
- ✓ En facilitant la compréhension du niveau de besoin et du potentiel d'individus, on peut définir un mix-marketing adapté.

Précautions à prendre

- ✓ Selon les populations, les cultures et les différentes situations de sa vie, il est possible qu'il puisse exister d'autres hiérarchies.
- ✓ D'autres chercheurs ont mis en évidence d'autres besoins fondamentaux, notamment Mac Clelland qui a identifié les besoins d'exploit, d'affiliation et de pouvoir.
- ✓ A. Maslow a ajouté d'autres niveaux en 1968, dans son ouvrage *Toward a psychology of being*.

Six motivations d'achat



En résumé

SONCAS représente six principales motivations d'achat des consommateurs dont les caractéristiques sont :

- **Sécurité** : besoin d'être rassuré et d'avoir plus de garanties.
- **Orgueil** : recherche de différenciation et d'image haut de gamme.
- **Nouveauté** : désir de futur, d'innovation, de tendances nouvelles.
- **Confort** : souhait de se simplifier la vie et d'efficacité.
- **Argent** : recherche de l'affaire du siècle et de retour sur investissement.
- **Sympathie** : sensibilité aux marques d'attention et au coup de cœur.

Insight

SPICES represents six main purchasing motivations of consumers which are:

- **Safety**: need to be reassured and to have more guarantees.
- **Pride**: search for differentiation and for an up market image.
- **Innovation**: interest in the future, innovation, new tendencies.
- **Convenience**: wish to simplify life and to be efficient.
- **Economy**: search for the deal of the century and for return on investment.
- **Sympathy**: sensitivity to personal attention and to a sudden fancy for something.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Comprendre les motivations d'achat des consommateurs d'un produit pour établir une typologie et réaliser ensuite des argumentaires de vente mieux ciblés.

Contexte

- Au moment de réactualiser la segmentation des consommateurs.
- Lorsqu'on envisage d'adapter ou de faire évoluer un produit ou des services complémentaires.
- Au moment de réaliser les argumentaires de vente, pour être en phase avec la typologie client.

SONCAS est un acronyme qui recense six principales motivations d'achat, que l'on retrouve en B to B comme en B to C.

- Ces motivations sont à utiliser dans un contexte commercial. Il existe bien d'autres motivations autour des valeurs de l'individu, que SONCAS ne prend pas en compte.
- Par exemple, pour un besoin de nouvelles chaussures, le consommateur va faire son choix selon sa motivation profonde : si c'est la sécurité, il va regarder la solidité, les matériaux, la marque ; si c'est la nouveauté, son choix se portera plutôt sur un modèle à la mode ou différent de ce qu'il a déjà ; si c'est le confort, il préférera la souplesse et la sensation. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les motivations sous-jacentes à l'achat chez les consommateurs cibles, par le biais d'interviews, d'enquêtes ou de groupes qualitatifs.
- Repérer les types de motivations les plus fréquentes concernant son offre.
- Caractériser les groupes de consommateurs ayant la même typologie, de façon à les identifier et à mesurer leur potentiel.
- Développer les produits et services correspondant à leurs motivations.

Méthodologie et conseils

- Il existe bien d'autres motivations que celles-ci. SONCAS représente une approche simple et efficace de la typologie par les motivations. Lorsque les enjeux de l'entreprise sont importants, par exemple une concurrence accrue, un marché mature, des consommateurs zappeurs, il est judicieux de creuser plus avant pour affiner les motivations et de ne pas se contenter de SONCAS.

Avantages

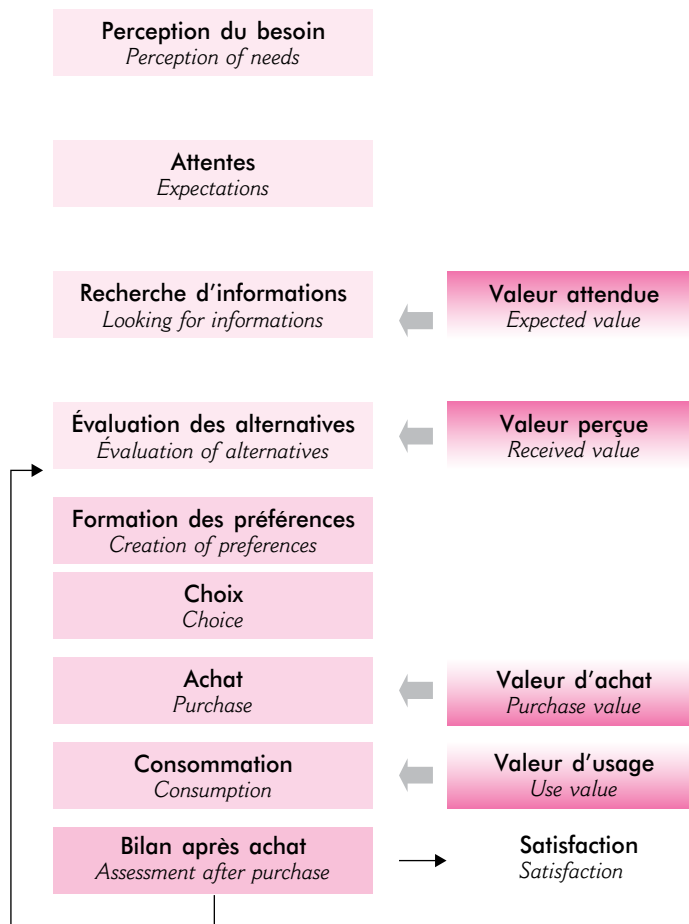
- ✓ L'outil permet d'enrichir une segmentation existante du marché par des facteurs plus subtils.
- ✓ Les motivations se retrouvent dans tous les secteurs et touchent toutes les populations, quel que soit le produit ou le service.
- ✓ Cette méthode de segmentation par les motivations d'achat permet de réaliser des actions marketing cohérentes, depuis l'analyse stratégique du marché jusqu'à la commercialisation en passant par l'adaptation du produit.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas chercher à trouver absolument les six motivations dans son secteur d'activités, notamment en B to B : il est possible que certaines motivations ne soient pas pertinentes sur certains marchés.
- ✓ Il peut y avoir un côté réducteur à vouloir à tout prix « cataloguer » un acte d'achat.
- ✓ L'acronyme SONCAS n'est utilisable que dans les pays francophones, on utilise l'acronyme SPICES en anglais.

Outil 3 Le processus de décision

De la perception du besoin à la satisfaction client



En résumé

Comprendre le processus de décision et d'achat du consommateur apporte au responsable marketing deux données :

- l'adéquation possible entre la valeur perçue et la valeur d'usage, ce qui permet de créer la juste valeur ajoutée.
- le chemin parcouru par le client, de sa recherche d'information à l'acte d'achat, ce qui permet d'instaurer un marketing relationnel avec son client.

Insight

Understanding the process of decision and purchase of the consumer brings the marketing manager two pieces of information:

- Possible adequacy between the received value and the use value, allowing us to create the right added value.
- The "road taken" by the customer, from his search for information to the act of purchase, allows the company to establish a base for relationship marketing with the customer.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cet outil est double :

- le responsable marketing peut créer, par les attributs de l'offre, de la valeur pour le client ; plus cette valeur créée sera conforme à la valeur attendue, plus elle fidélisera le client ;
- le responsable marketing peut mesurer, à chaque étape du processus de décision, le taux de consommateurs attirés par sa marque et remédier à un écart trop important.

Contexte

Dans un contexte concurrentiel élevé ou qui s'accroît, sur un marché où l'offre est banalisée, fidéliser ses clients est devenu le socle du marketing client. Connaître les étapes de décision permet de conduire des études mesurant le taux de connaissance du produit au stade d'information, le taux d'affinité avec le produit au stade de la formation des préférences.

Le processus de décision et d'achat du consommateur fait partie de la panoplie des données à connaître par le marketing.

Méthodologie et conseils

- La valeur peut être envisagée sous deux perspectives :
 - la valeur pour le client, en cela le processus de décision du consommateur montre bien la construction de la valeur perçue aux différentes étapes : clarté de l'information, attrait des arguments, accueil et conseil, respect de la promesse, satisfaction sur les attentes prioritaires...
 - la valeur pour l'entreprise, en cela le processus de décision du consommateur permet de mieux cibler les actions marketing pour faire connaître l'offre, pour la rendre conforme aux attentes clients, pour la rendre attrayante et pour favoriser l'achat.
- En B to B, on parle du GRID, ou groupe réel d'information et de décision, car il y a souvent plusieurs interlocuteurs en jeu dans le choix d'un fournisseur : l'acheteur, l'utilisateur, le décideur... ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les besoins clients et ses sources d'informations sur l'offre.
- Concevoir et tester auprès de clients le produit et les services associés.
- Fabriquer le produit en conformité avec la valeur perçue.
- Promouvoir le produit par les bénéfiques clients et sur les bons supports de communication.
- Distribuer le produit au bon moment, au bon endroit, avec la bonne promotion.
- Assurer le service client.
- Créer de la valeur par la satisfaction client et instaurer une relation avec le client dans la durée.

Avantages

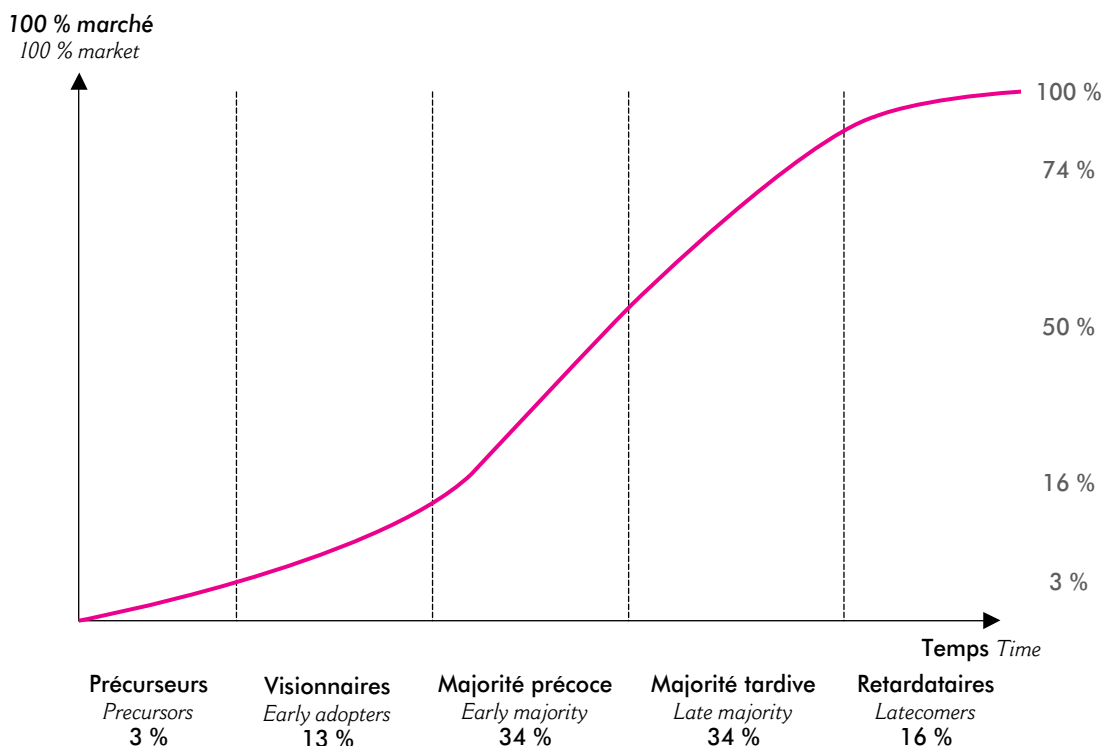
- ✓ Le processus de décision s'inscrit dans le marketing de l'offre (pour la création d'offre correspondant aux besoins des consommateurs) et dans le marketing client (pour instaurer une relation durable avec ses clients).
- ✓ Quel que soit le secteur d'activité, les étapes sont identiques.

Précautions à prendre

- ✓ Le processus de décision du consommateur ne s'arrête pas à l'acte d'achat, il intègre l'acte de consommation, la qualité relationnelle et les services après-vente.
- ✓ Les étapes du processus sont plus ou moins cruciales selon que l'on est en B to C ou en B to B.

Outil 4 La courbe d'adoption des produits nouveaux

L'innovation : l'accès au marché



En résumé

La courbe d'adoption des produits nouveaux décrit les comportements des consommateurs face à l'innovation, selon les catégories suivantes :

- les innovateurs ou précurseurs sont les premiers à acheter les nouveautés dès leur sortie ;
- les visionnaires sont convaincus de l'innovation et achètent rapidement ;
- la majorité précoce attend les retours des premières expériences avant d'acheter ;
- la majorité tardive attend la popularité et la grande diffusion des produits pour les acheter ;
- les retardataires sont les derniers à adopter une innovation.

Insight

The innovation adoption curve describes the behaviour of consumers as they purchase new products and services. The individual categories are:

- *innovators are the first to adopt all new products or services;*
- *early adopters become convinced by the new product and quickly buy;*
- *they early majority watch the innovators and stand back and watch the experience of others;*
- *the late majority are slower to catch on to the popularity of new products, services, ideas...;*
- *the latecomers, finally, tend to very late in purchasing the new products.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En connaissant le taux moyen d'adoption d'un nouveau produit, le responsable marketing peut évaluer plus efficacement l'entrée d'un nouveau produit sur un marché et son développement ultérieur. Il peut également mieux cibler les populations.

Contexte

Au lancement d'une innovation, pour établir la progression des ventes et un ciblage pertinent.

Au cours de la vie du produit, pour comprendre quelles nouvelles cibles de population ont adopté le produit.

Cet outil a été décrit en 1959

par Francis

Bourne

et réactualisé

en 1991

par G. Moore.

- les marchés nationaux sont inégalement matures selon les types d'innovations.
- Sur des marchés internationaux, on peut penser le lancement d'une innovation progressive par pays ou bien globale dans le monde entier.
- Il y a une réelle différence d'attitude entre les visionnaires et la majorité précoce : celle-ci est composée d'individus plutôt pragmatiques qui recherchent un vrai bénéfice.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Repérer parmi les segments du marché cible, quels seront les cinq types de consommateurs.
- Évaluer leur nombre et leurs caractéristiques ; identifier leurs canaux d'informations ainsi que leurs valeurs, leurs motivations et leur capacité d'achat.
- Bâtir un plan de lancement en tenant compte des cinq types de comportements et de la nature de l'innovation au regard du marché.

Méthodologie et conseils

- Pour utiliser au mieux cette courbe, il faut tenir compte des évolutions suivantes :
 - les cycles de vie des produits et des innovations s'accélèrent ;
 - la pression des entreprises est forte sur un besoin en retour sur investissement rapide ;
 - la concurrence est internationale ;

Avantages

- ✓ Permet de comparer le processus d'adoption de son marché à cette moyenne générale.
- ✓ Est un point de repère en cas d'innovation de rupture, lorsqu'on n'a aucun historique dans l'entreprise ni chez la concurrence.
- ✓ Permet de cibler rapidement les leaders d'opinion.
- ✓ Affine la segmentation sous l'angle du développement du produit.

Précautions à prendre

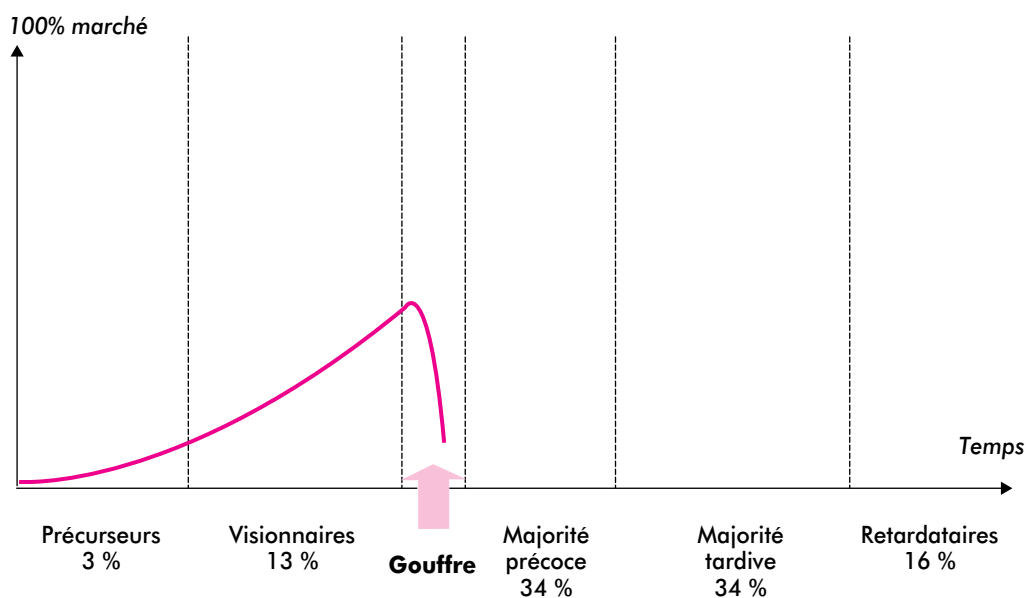
- ✓ Certaines innovations sont tellement attendues que le taux d'innovateurs peut dépasser 2,5 %, notamment dans le domaine high tech.
- ✓ Certains lancements à forts investissements promotionnels peuvent convaincre la majorité précoce plus rapidement et fausser la courbe.
- ✓ Cette courbe est générale quel que soit le marché, il est nécessaire d'observer les réactions de son propre marché.



Comment être plus efficace

Dans son ouvrage *Crossing the Chasm*, paru en 1991, Geoffrey Moore apporte un éclairage nouveau sur le rythme d'adoption des nouvelles technologies par les différentes typologies d'acheteurs. Il met en évidence un passage délicat qu'il nomme « gouffre » et qu'il situe juste avant l'acceptation de la nouvelle technologie par la majorité précoce. En

effet, nous pouvons remarquer que certaines innovations franchissent ce passage délicat et arrivent dans le marché de masse par la conquête de la majorité de pragmatiques puis enfin du reste des utilisateurs potentiels. En revanche, d'autres tombent dans le *gouffre* et cessent leur développement à cette étape, faute d'avoir convaincu.



La clé de la réussite semble se situer dans ce passage délicat. Cela s'explique par la grande différence de valeurs et des attentes bien distinctes entre les visionnaires et les pragmatiques qui représentent la majorité précoce.

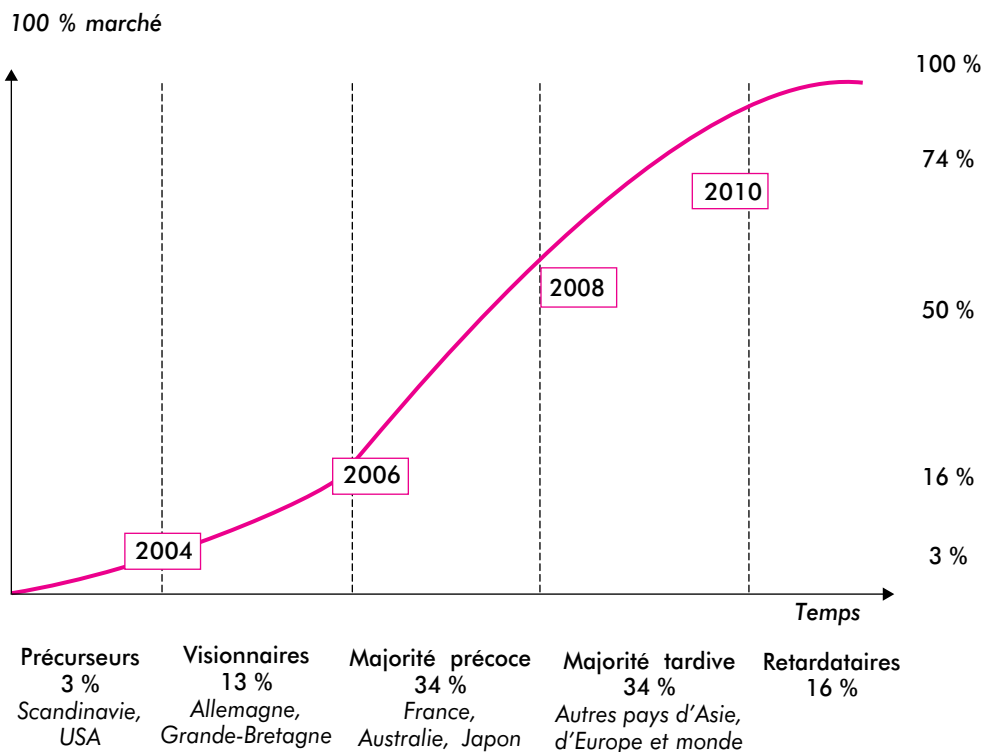
Les visionnaires sont ceux sur qui repose tout lancement d'innovation : ils perçoivent avant les autres le potentiel et la nouveauté. En revanche, la majorité précoce agit à partir d'autres valeurs plus concrètes, comme :

- apports concrets dans leur utilisation ;

- fiabilité, solidité, durabilité ;
- marque rassurante ;
- résultats tangibles, preuves ;
- bouche à oreille positif.

Toute innovation de produits ou de services obéit à ce modèle. Quelques exceptions peuvent se rencontrer : lorsqu'une innovation est tellement attendue, les *early adopters* rejoignent alors les précurseurs dans les premiers achats.

Exemple de La courbe d'adoption des études en ligne



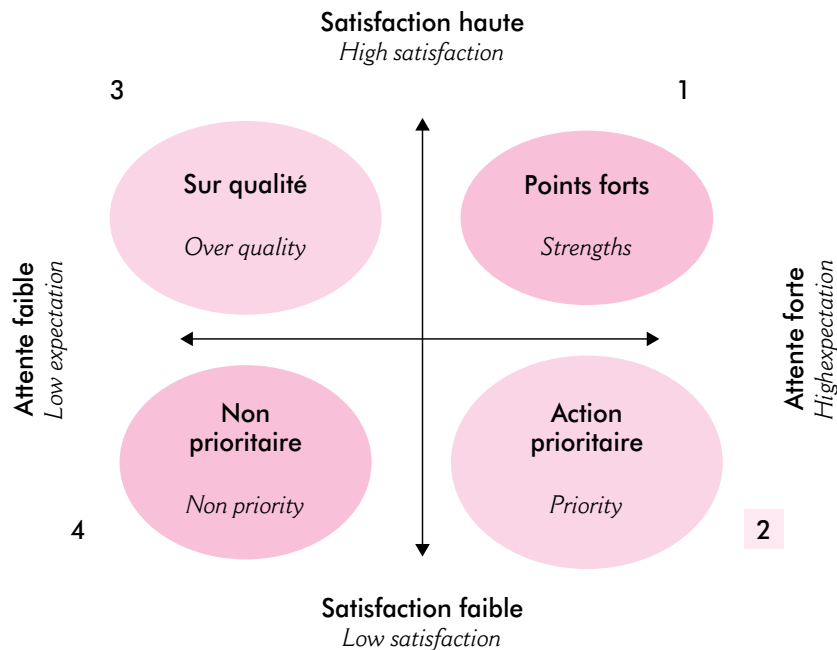
Les études en ligne se développent à grande vitesse. L'Amérique du Nord et les pays scandinaves ont pris une longueur d'avance dans ce domaine. Là-bas en effet, plus de 70 % des habitants ont accès à Internet à leur domicile. En Allemagne comme en Grande-Bretagne, les enquêtes en ligne connaissent également un développement important avec un taux d'équipement des habitants de 55 %. En France, bien que le taux d'équipement frôle les 50 %, la grande tradition française en matière d'études de marché a ralenti l'appropriation des nouvelles méthodologies comme l'enquête en ligne. Dans beaucoup d'autres pays comme l'Australie, le Japon et d'autres pays d'Asie, on peut considérer que les enquêtes en ligne ont déjà franchi le

gouffre et concernent aujourd'hui la majorité des utilisateurs.

En France, les études en ligne représentaient en 2004 un milliard d'euros, soit 6 % du chiffre d'affaires global consacré aux études. On prévoit un chiffre d'affaires d'environ 3,2 milliards d'euros en 2008, avec une croissance de 35 % par an. En 2007, 78 % des sociétés d'études utilisent ou envisagent d'utiliser les techniques d'études en ligne. Seules 14 % des sociétés indiquent ne pas vouloir utiliser cette technologie.

On voit comment cette courbe d'adoption de l'innovation permet à une société d'études de se situer sur ce marché et de prendre ou non le train de l'innovation. ■

Analyse croisée des degrés d'attentes et satisfaction

**En résumé**

La matrice attentes-satisfaction souligne que la satisfaction du client est au cœur des préoccupations de l'entreprise en ce début de XXI^e siècle.

Elle est un des leviers de la fidélisation des clients, tout au long de leur cycle de relation avec la marque et l'entreprise.

Cet outil permet une analyse simple et performante pour :

- rééquilibrer les ressources allouées sur chaque attribut de l'offre ;
- déterminer des plans d'actions par ordre de priorités ;
- repérer les points forts de l'offre au regard des attentes du client.

Insight**The Expectation-satisfaction matrix :**

Customer satisfaction is a key concern for the company at the beginning of the 21st century.

It is one of the controlling factors of the development of customer loyalty of customers throughout their cycle of relations with the brand and the company.

This tool allows a simple and successful analysis on how to:

- stabilize the resources assigned to every part of the offer;
- determine action plans in order of priority;
- identify the key points of the offer as for as consumer expectations are concerned.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette matrice permet de visualiser les résultats d'études quantitatives en croisant le degré d'importance des attributs de l'offre avec leur degré de satisfaction obtenue. L'objectif est de prendre les bonnes décisions en termes de ressources à allouer sur certains attributs et d'équilibrer la chaîne de valeur de l'offre.

Contexte

- La situation la plus courante est le suivi de l'analyse qualité de l'offre.
- Cette étude est aussi réalisée lors de l'analyse interne faite sur l'offre au moment du plan marketing annuel.
- Une autre situation est celle de l'analyse de l'offre en cas de re-positionnement, d'arrivée de nouveaux entrants sur le marché ou d'évolution technologique ou socio-culturelle sur le marché.

Mettre
en regard
la satisfaction
et l'importance
accordée
aux attributs
de l'offre
permet
de mieux
satisfaire son
cœur de cible.

Méthodologie et conseils

- Les critères situés dans le quadrant 1 correspondent à une forte attente de la part des consommateurs et à une forte satisfaction. Ce sont des points de différenciation concurrentielle qui assoient le positionnement de l'entreprise.
- Les attributs situés dans le quadrant 2 correspondent à une forte attente mais obtiennent un faible score de satisfaction. Ils représentent le plus grand danger pour l'image de l'offre, c'est sur ces attributs que le responsable marketing doit porter son effort et attribuer des ressources supplémentaires.
- Les critères représentés dans le quadrant 3 obtiennent une forte satisfaction mais ne correspondent qu'à une faible attente de la part des consommateurs. On peut penser à une sur qualité. Cependant, il est important de vérifier l'incidence d'une baisse de la qualité sur ces critères : est-ce qu'une moindre qualité créerait une insatisfaction ?
- Enfin les attributs situés dans le quadrant 4 correspondent à une faible attente et une faible satisfaction. Ce sont des points à traiter secondairement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Connaître les attributs de l'offre attendus par le cœur de cible, par le biais d'une enquête qualitative.
- Mesurer l'importance de ces critères pour les consommateurs grâce à une enquête quantitative. Cette mesure se fait sur une échelle d'importance allant de 1 (très peu important) à 10 (le plus important). Cette enquête doit également mesurer le degré de satisfaction pour ces mêmes critères sur une échelle de 1 à 10.
- Calculer la moyenne de satisfaction et d'importance.
- Construire la matrice sur deux axes ; le croisement des axes se fait sur les moyennes respectives de satisfaction et d'importance.
- Placer les attributs selon les notes croisées obtenues dans chacun des quadrants et les interpréter.

Avantages

- ✓ C'est un outil utilisé autant en qualité qu'en marketing.
- ✓ Très facile à utiliser, à interpréter et à comprendre, il facilite l'appropriation par tous et constitue un bon outil de communication autant que d'analyse.

Précautions à prendre

- ✓ Le responsable marketing doit veiller à bien prendre la moyenne des notes des attentes et la moyenne des notes de satisfaction pour croiser les deux axes.
- ✓ Il est important de partir du consommateur.



Comment être plus efficace

Cette analyse est à la frontière du marketing, de la qualité totale et de l'orientation client de l'entreprise. Cet outil est à mettre en relation avec la fidélisation du client, le marketing relationnel. Il est à mettre en perspective avec les notions de valeur attendue et de valeur perçue par le client.

Quelques chiffres

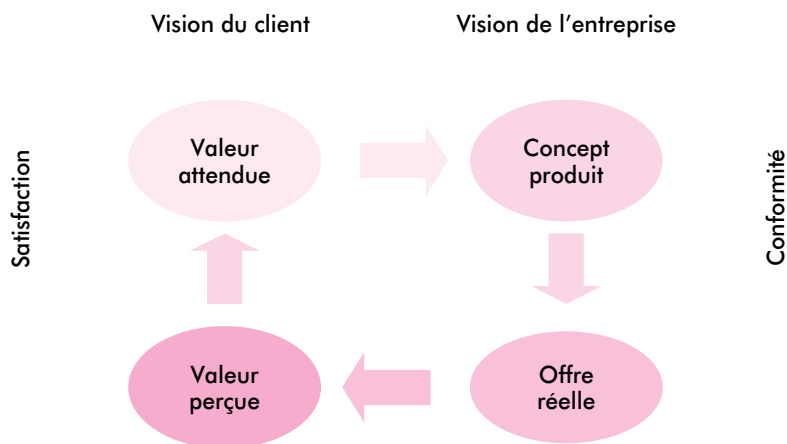
Un nouveau client coûte dix fois plus cher qu'un client existant. Un client mécontent en parle à dix autres autour de lui, alors qu'un client content en parle à trois seulement ! Sur 100 % de clients très satisfaits, 95 % reviendront.

Sur 100 % de clients satisfaits, 60 % reviendront.

Avec 90 % de clients très satisfaits, l'entreprise perd potentiellement 8 % de ses clients.

De la valeur attendue à la valeur perçue

Le consommateur attend un niveau de qualité et de prestation, en lien avec l'image communiquée, le prix demandé et l'importance du produit pour lui : c'est la valeur attendue. Il revient au marketing de construire une offre conforme à cette attente, que le client pourra vérifier par la consommation et l'utilisation de l'offre : c'est la valeur perçue.

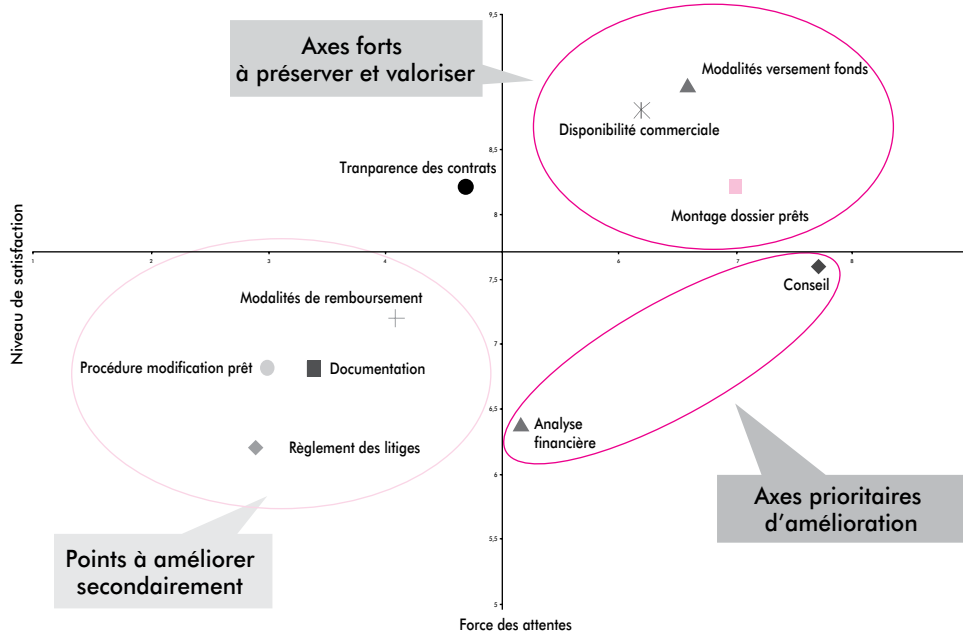


Source : Cegos.

L'analyse est plus efficace quand elle est issue d'enquêtes consommateurs. Elle peut être complétée par une analyse de la concurrence sur les mêmes items.

Cas d'une Banque de prêts aux entreprises

ÉTUDE QUANTITATIVE AUPRÈS DES CLIENTS DE LA BANQUE



Source : Cegos.

L'exploitation des résultats de l'étude quantitative auprès des clients de cette banque fait ressortir points forts et points faibles.

• Points forts

- Modalités de versement des fonds.
- Disponibilité (commerciale) du correspondant.
- Procédures de montages des dossiers de prêts.

• Points faibles

- Qualité et compétence du conseil ou de l'information dispensés par les services commerciaux.
- Analyse financière.

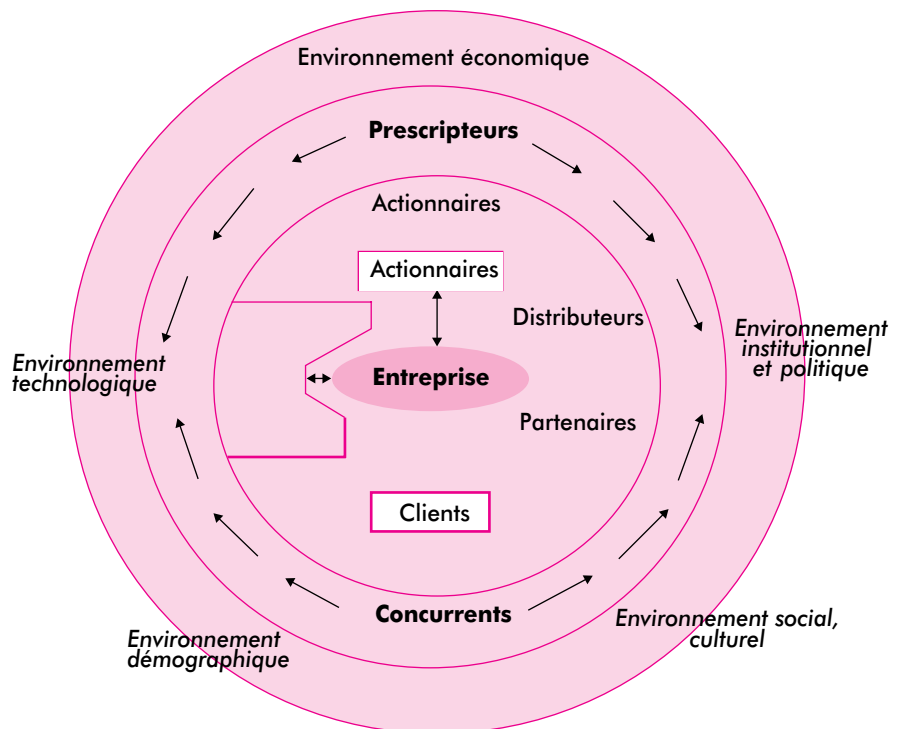
• Points secondaires

- Modalités de remboursement.
- Procédures de modification des prêts.
- Documentation.
- Règlement des litiges. ■

Audit externe et interne

L'analyse de l'entreprise et de ses produits sur ses marchés est une étape incontournable pour les responsables marketing dans l'exercice annuel du plan marketing.

Il s'agit d'analyser l'attractivité du marché auquel l'entreprise s'adresse et la capacité de l'entreprise à s'adresser à ce marché.



Les composantes de l'audit marketing

- **L'analyse du marché** : elle consiste à analyser un marché ou un segment, défini géographiquement : la concurrence, la distribution, les prescripteurs, les consommateurs actuels et potentiels, le volume et les prévisions de développement du marché.
- **L'analyse de l'environnement** : ce sont les courants qui influencent de manière directe ou indirecte le marché, comme par exemple, l'évolution technologique, les lois et réglementation...
- **L'analyse interne** : elle consiste à analyser tous les faits internes à l'entreprise, tout ce qui a trait au mix-marketing, à l'image de la marque, à la relation client, mais aussi à la capacité financière de l'entreprise, la motivation des équipes...

Le système d'information marketing (SIM)

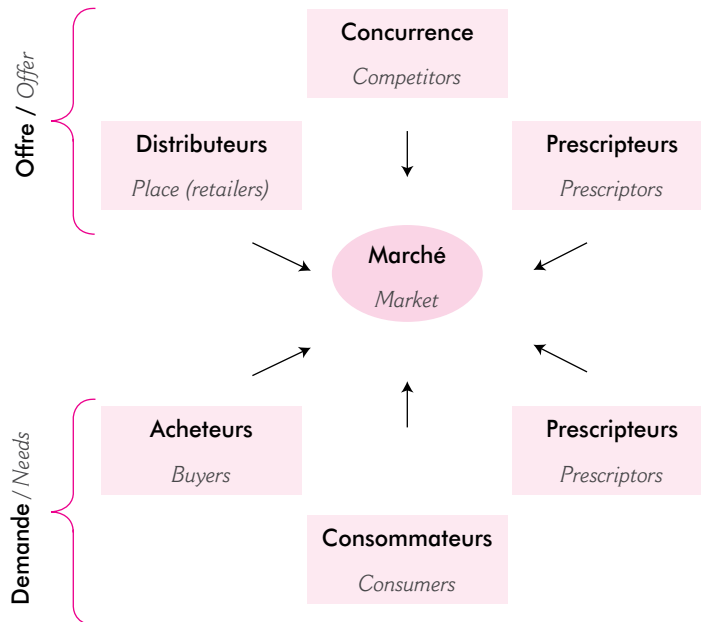
Pour mener à bien un audit complet, il est nécessaire de se doter d'un SIM complet (Système d'Information Marketing).

Sources	Types de données marketing	
	Obtenues en continu	Obtenues sur demande
Sources secondaires internes	<ul style="list-style-type: none"> – Rapports et analyses des ventes. – Baromètres qualité et satisfaction client. – Statistiques financières. 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse clients gagnés/clients perdus. – Segmentation clients et prospects. – Tous tris spécifiques de la base de données marketing.
Sources secondaires externes	<ul style="list-style-type: none"> – Études parues dans les revues professionnelles. – Panels. – Statistiques professionnelles ou institutionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> – Souscription. – Achats d'études spécifiques. – Veille sur axe de surveillance.
Sources primaires	<ul style="list-style-type: none"> – Panels de clients. – Analyse systématique auprès des clients et prospects. 	<ul style="list-style-type: none"> – Études de marché <i>ad hoc</i>, qualitatives ou quantitatives. – Opinions d'experts. – Écoute clients.

Les OUTILS

- 6 L'étude de marché.....p 28
- 7 L'analyse concurrentielle ..p 32
- 8 Les cinq forces de Porter ..p 34
- 9 PESTELp 38
- 10 La check-list des faits internesp 40
- 11 L'analyse Pareto.....p 42
- 12 La chaîne de valeur.....p 44

Les composantes essentielles du marché



En résumé

L'étude du marché se fait sur quatre niveaux externes à l'entreprise. Pour chacun, les questions à se poser peuvent se résumer ainsi : qui/quoi/combien/comment ?

- **Concurrence** : Qui sont-ils ? Quelle est leur offre et leur stratégie ? leur part de marché ? Quelles sont leurs capacités d'investissement et d'innovation ?
- **Circuits de distribution** : Quels types de circuit de distribution ? S'agit-il de circuits intégrés ou non ? Combien sont-ils ? Y a-t-il une concentration géographique ou une grande couverture ?
- **Le marché** : De quel segment s'agit-il ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Quel est le chiffre d'affaires et le volume ? Quelles sont son évolution et ses tendances ?
- **Les consommateurs** : Qui sont-ils ? Quel est leur profil (prospects/clients) ? Combien sont-ils : nombre, panier moyen, potentiel d'achat ? Quel est leur processus de décision, la fréquence de leurs achats ?

Insight

The market study is done at 4 different external levels of the company. At each level, the questions to be asked are who/what/how much/how.

- **Competition**: Who is it? What are its offer and its strategy? What is its share of market? What are its capacities of investment and innovation?
- **Distribution networks**: Which types of distribution network are they using? Are they integrated circuits or not? A few big distributors or many small distributors? Is there a geographical concentration or wide coverage?
- **The market**: Which segment? What is its added value? What are the turnover and the volume? How is it changing, and what are its trends?
- **The consumers**: Who are they? What are their profiles (prospects/customers)? How much/number, average, of potential shopping basket? What is their decision process, the frequency of their purchases ?

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de l'étude d'un marché consiste à se faire une idée précise sur ses intervenants, les habitudes spécifiques et ses perspectives. Elle permet également de comprendre et d'anticiper les conséquences de son évolution (baisse de chiffre d'affaire/augmentation de la demande...).

Contexte

L'étude de marché est à réaliser lors de l'analyse d'un nouveau marché potentiel, d'une diversification. Elle est mise à jour régulièrement par une veille active ou par des études ponctuelles. C'est une étape indispensable pour décider :

- de l'offre ;
- des actions commerciales à mener ;
- des objectifs réalisables ;
- de la communication à prévoir.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Une fois le marché défini et retenu, notamment grâce à la segmentation et aux modèles d'analyse stratégique, il convient de procéder à son analyse détaillée :

- le marché global : « Quelle est sa taille actuelle et potentielle, en chiffre d'affaires, en volume, en taux de marge moyenne, en taux d'évolution ? » ;
- la concurrence : c'est seulement à partir de là que l'étude consommateurs aura un sens et permettra de déterminer les attentes non servies par la concurrence ;
- les circuits de distribution utilisés et potentiels : leur étude permet d'obtenir la meilleure diffusion possible du produit ;
- les consommateurs : selon l'offre existante et celle que l'entreprise se propose d'initier, on cherche à connaître « où est la part de consommateurs actuels et potentiels et dans

L'étude
de marché est
indispensable
pour apprécier
le potentiel
d'une nouvelle
activité
(produit/service)
d'une entreprise.

quelle proportion ? Qui sont ces clients : acheteurs fréquents, à fort pouvoir d'achat... ? Quelles sont leurs habitudes et leurs attentes ? leurs freins au changement, leur taux de fidélité à une marque, le taux d'implication ? Ces clients sont-ils accessibles, très divers, faciles à toucher... ? »

Méthodologie et conseils

Selon le marché étudié et l'étape à laquelle on se trouve, différents types d'études sont envisageables :

- les statistiques des syndicats professionnels aident à cerner le marché et les intervenants ;
- les études *ad hoc*, coûteuses car personnalisées, sont réalisées par des sociétés de conseil ;
- les enquêtes omnibus, moins coûteuses, permettent de mutualiser les questions de différents intervenants du marché qui partagent les informations obtenues ;
- le panel permet de questionner un échantillon représentatif de la cible sur des questions qualitatives et quantitatives ;
- lorsque cela est possible, le lancement d'un produit sur un marché test (géographique) permet d'optimiser le lancement à l'échelle nationale ou internationale.

Avantages

- ✓ L'étude de marché est le préalable incontournable de tout lancement de produit ou réorientation d'une marque face à l'évolution d'un marché.
- ✓ Elle permet de cerner le potentiel de chaque hypothèse et de décider du positionnement produit.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas négliger la tendance du marché au travers d'analyses prospectives.
- ✓ Renforcer la valeur de l'étude grâce aux éléments chiffrés et objectifs.



Comment être plus efficace

Une étude de marché consiste à savoir : que va-t-on vendre, pourquoi, à qui, pour quel besoin et comment.

L'analyse globale du marché

Les éléments complémentaires à l'analyse du marché global sont les réponses aux questions suivantes : quelles sont les évolutions technologiques à court, moyen et long terme ? peut-on prévoir l'arrivée de concurrents externes, de produits de substitution ? quelle est la courbe de vie du marché (en croissance/mature...) ? combien d'intervenants le servent ?

Selon le marché étudié, des critères peuvent différer : saisonnalité du produit, courbe de vie du marché (récent, mature, en déclin).

Il convient aussi de vérifier que le marché étudié n'est pas à la veille d'une évolution importante : évolution technologique ou émergence d'un produit de substitution...

L'analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence permet de déterminer quelles spécificités et à quel prix notre produit peut apporter une valeur ajoutée au potentiel de consommateurs. Elle nous donne les clés pour émerger face à l'offre concurrente. Pour chaque concurrent, il faut étudier sa place et son potentiel sur le marché : part de marché, taux de pénétration par cible, bénéfices, capacité financière et capacité à réagir. Il faut également étudier son mix-marketing : son offre, son concept, son positionnement prix, son mode de distribution.

L'analyse de la distribution

L'étude du mode de distribution permet de prévoir ses volumes, ses actions commerciales, sa marge, sa logistique... D'autres ana-

lyses peuvent être conduites, répondant aux questions : quelle est l'image des concurrents auprès des distributeurs par rapport à celle de l'entreprise ? quelle est la capacité et/ou la force de négociation selon le nombre de produits qui leur est destiné ?

L'analyse de la prescription

Les prescripteurs varient selon les marchés ; ce sont des personnes influentes sur l'acte de consommation. Citons les architectes, médecins, personnalités importantes notamment au sein des institutions professionnelles, certains organismes publics, les journalistes, personnalités en vue telles qu'artistes ou sportifs de haut niveau.

L'analyse des consommateurs

L'analyse des consommateurs, actifs ou potentiels, permet de connaître les attentes du consommateur pour positionner son offre de manière à ce qu'elle séduise un maximum de clients à fort potentiel.

Il convient de bien définir le marché et son périmètre avant de lancer l'étude. En aval, il faudra mettre en relation les capacités de l'entreprise en phase avec les opportunités du marché.

Un marché se définit toujours géographiquement. Par exemple : le marché automobile en Europe, le marché de l'immobilier à Paris.

Tout élément chiffré (volume, marge, nombre de clients potentiels...) facilitera l'élaboration du business plan.

Le cas du **Marché des cartes corporate en France (1990)**

Domaines d'analyse	Informations à recueillir	Données
Marché global	Définition du marché	Marché des cartes corporate en France, destinées aux entreprises pour leurs salariés.
	Volume global du marché en France	300 000 entreprises.
	Taux d'évolution du marché	+ 5 % par an en moyenne.
	Marge moyenne	20 %.
Concurrence	Premier compétiteur	American Express : 50 % part de marché. 30 commerciaux ; prospection directe ; pas de plaquette.
	Deuxième compétiteur	Diners Club : 15 % part de marché. Plaquette commerciale + publicité.
	Troisième compétiteur	Business card et visa affaires : 30 % part de marché.
Distribution	Type de distribution	Vente en direct.
Prescription	Types de prescripteurs	Chefs d'entreprises de renommée.
Consommateurs	Cible entreprises	Cœur de cible : 70 % des multinationales. Cible élargie : 25 % des grandes entreprises nationales.
	Cibles collaborateurs	Cadres moyens et supérieurs : 2 400 000.

• Le marché global

Qui ? Il s'agit du marché des cartes corporate en France.

Quoi ? L'offre de service consiste à proposer aux entreprises une carte de paiement pour leurs collaborateurs qui se déplacent beaucoup ou qui génèrent des frais professionnels régulièrement.

Combien ? Ce marché représente un chiffre d'affaires global de 100 millions, avec une progression de + 5 % annuelle.

Pourquoi ? Ce service répond à un besoin d'économie et de meilleure gestion des frais professionnels des entreprises.

• La concurrence

Qui ? Trois principaux compétiteurs se partagent le marché au début des années 1990 : American Express, Diners Club et Business Card.

Quoi ? Chacun propose la même offre globalement mais à des tarifs différents, des niveaux et un nombre de prestations différents.

Combien ? Trois compétiteurs se partagent le marché en France, dont le leader est American Express avec plus de 50 % de parts de marché.

Pourquoi ? Le potentiel étant important et le marché en pleine expansion, il attire la concurrence prête à investir. ■

Outil 7 L'analyse concurrentielle

Comprendre en profondeur ses concurrents

What drives the competitor
Ce qui conduit le concurrent

*What the competitor is doing
or is capable of doing*
**Ce que fait le concurrent
ou ce qu'il est capable de faire**

Objectives
Objectifs

Strategy
Stratégie

*Competitor
Response Profile*

**Concurrent
Profil de réponse**

Assumptions
Prétentions

Resources and Capabilities
Ressources et possibilités

D'après M. Porter.

En résumé

L'**analyse concurrentielle** fait partie de l'analyse stratégique. Son objectif est triple :

- identifier les facteurs clés de succès dans le secteur d'activité ;
- construire une stratégie en mettant en avant un avantage concurrentiel clé ;
- calculer les futurs investissements et surtout anticiper les réactions des concurrents pour l'avenir.

Insight

Competitor analysis' objective is:

- to anticipate the key factors needed to succeed in a strategic sector;
- to elaborate a strategy with a key competitive advantage;
- to anticipate competitors' reactions.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Mieux se positionner sur le marché en mettant en évidence l'avantage compétitif qui a de la valeur pour la cible.
- Anticiper les investissements à réaliser.

Contexte

L'analyse concurrentielle est importante. Selon Michael Porter, les quatre axes donnés doivent être analysés en profondeur. L'entreprise peut alors analyser et évaluer ses forces et ses faiblesses en les comparant à celles de ses concurrents, en prenant en compte différents facteurs tels que : les produits, les services, les prix, la qualité, le positionnement marketing, la part de marché acquise... Idéalement, l'entreprise classe ses différents facteurs en fonction de leur importance pour les différentes cibles clients.

L'analyse
concurrentielle
permet
à l'entreprise
de valoriser
ses avantages
compétitifs
et de mieux
anticiper.

- Donner des axes pour bâtir sa stratégie en mettant en avant ses avantages compétitifs (proactivité).

Méthodologie et conseils

- La méthode décrite dans les étapes permet d'analyser les concurrents, en fonction de la demande. Pour trouver les informations, on peut utiliser :
 - les données enregistrées : données facilement disponibles et éditées régulièrement, telles que rapports annuels, brochures présentant les produits, dossier complet obtenu lorsqu'un concurrent va entrer en Bourse, dépôt de brevet...
 - les données observables : généralement issues de la compilation de plusieurs sources, par exemple les données obtenues lors de l'analyse d'un marché (évolution de la demande, des offres...) ;
 - les données issues des media : campagne de presse, spots télévisés, interviews de dirigeants. On peut y déceler un changement de positionnement, un nouveau ciblage client, une nouvelle ligne de produits...
- Pour analyser l'information, il y a nécessité de reconstruire une image globale des concurrents, incluant toutes les informations recensées pour appréhender au mieux la réalité du marché et prendre les mesures nécessaires. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Se poser les questions clés suivantes :
 - Qui sont nos concurrents ? Quel est leur profil, leurs objectifs ?
 - Comment ont-ils réussi à mettre en œuvre leur stratégie et à atteindre les objectifs fixés ?
 - Quels sont les objectifs de mes concurrents ?
 - Quels sont les clients et que recherchent-ils (quel avantage compétitif ?)
 - Quelles sont les forces et les faiblesses de nos concurrents ?
 - Quelles menaces représentent-ils pour notre entreprise ? Comment vont-ils réagir face à notre propre stratégie ?
- Pondérer les facteurs clés de succès et évaluer chaque concurrent en fonction de cette pondération.

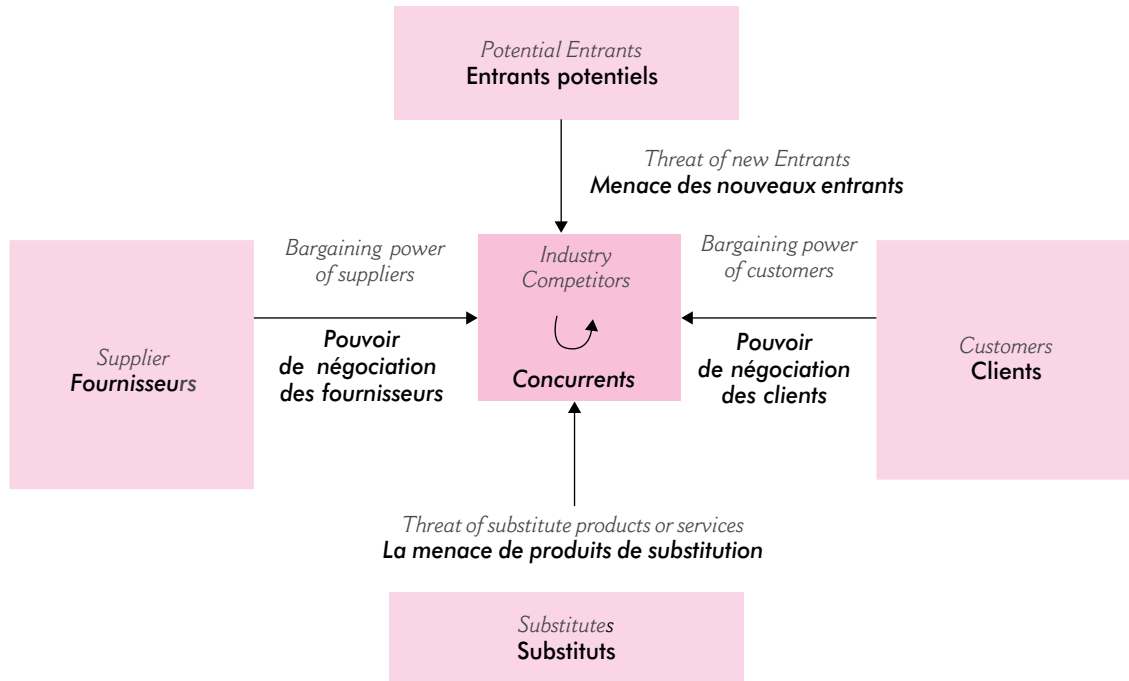
Avantages

- ✓ L'analyse concurrentielle permet de recenser l'ensemble des facteurs influençant un marché ou un DAS.
- ✓ C'est une méthode d'analyse structurée.
- ✓ Elle est facilement compréhensible par tous publics.

Précautions à prendre

- ✓ Si un domaine n'est pas pertinent à prendre en compte, ne pas chercher à l'analyser, coûte que coûte.
- ✓ C'est une façon d'analyser l'environnement, il en existe d'autres qui peuvent être plus appropriées.

Analyse de la concurrence élargie



D'après : M. Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Dunod, 1^{re} édition 1986.

En résumé

Le modèle des **cinq forces de Porter** est une technique d'analyse de marché qui prend en compte les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel :

- la rivalité des concurrents ;
- la menace des nouveaux entrants ;
- la menace des produits de substitution ;
- le pouvoir de négociation des clients ;
- le pouvoir de négociation des fournisseurs.

À cela s'ajoute souvent le rôle de l'État (normes, lois).

Il est utilisé en matière d'analyse stratégique et pour déterminer les axes d'innovation.

Insight

Porter's model explains that there are five forces that must be analyzed to understand the opportunities and threats of the company on the market and develop its competitive advantage. These five "competitive forces" are:

- the threat of entry of new competitors;
- the threat of substitutes;
- the bargaining power of buyers;
- the bargaining power of suppliers;
- the degree of rivalry between existing competitors;

We can also add the role of the government (norms, laws).

This matrix is used to determine industry attractiveness and long - run industry profitability (source for innovation).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cette matrice est d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise avant d'anticiper les évolutions qui mettraient ses avantages compétitifs en danger et d'orienter ses choix en matière d'investissement et d'innovation. Les cinq forces représentent cet environnement concurrentiel.

Cet outil permet d'identifier et de mettre en place des stratégies de développement en ayant pris en compte l'ensemble des opportunités et des menaces du marché.

Contexte

Cet outil est utilisé par les responsables marketing qui ont des objectifs de veille stratégique et d'innovation. Il est tout à fait adapté dans des secteurs industriels où les acteurs sont nombreux, car il analyse tous les points clés de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Il est également pertinent en cas d'arrivée potentielle de nouveaux entrants, en cas de rupture technologique, en cas de fusion-acquisition, chaque fois qu'un changement majeur impacte l'entreprise.

L'environnement concurrentiel décrit par ces cinq forces va bien au-delà de la concurrence entre fournisseurs et élargit l'analyse.

- **le pouvoir de négociation des fournisseurs** : la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché, en termes de coût, de qualité ou de délai impacte directement la marge de manœuvre et la rentabilité des entreprises engagées sur celui-ci ;
- **le pouvoir de négociation des clients** : la principale influence des clients sur un marché se manifeste à travers leur capacité à négocier, leur influence sur le prix et les conditions de vente (termes de paiement, services associés) détermine la rentabilité du marché ;
- **les produits de substitution** : les produits de substitution ne font pas partie du marché, mais représentent une alternative à l'offre qui peut s'avérer très attractive...
- **la rivalité des concurrents actuels** : la concentration, la diversité de la concurrence et le rapport de forces entre entreprises peut s'inverser rapidement. Les concurrents doivent lutter au sein du secteur pour accroître ou simplement maintenir leur position...
- **le rôle de l'État** : la politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché (les lois européennes sont un exemple dans le domaine de l'agriculture, on pourrait retrouver aussi des éléments très impactant au niveau du développement durable).

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Après avoir analysé chacune des cinq forces, vérifier si l'impact pris individuellement est faible, moyen ou fort, puis considérer la situation dans son ensemble afin de déterminer s'il y a danger pour l'entreprise.
- Proposer les orientations à prendre en matière de veille stratégique et d'innovation.

Méthodologie et conseils

Ces cinq forces représentent les menaces les plus couramment rencontrées :

- **la menace de nouveaux entrants sur le marché** : tous les moyens utilisés par les concurrents rendent l'entrée plus difficile pour une nouvelle entreprise ;

Avantages

- ✓ La matrice permet d'analyser en profondeur sa position concurrentielle.
- ✓ Elle permet d'être proactif sur son marché et d'anticiper, en particulier face aux substituts.
- ✓ Technique simple à mettre en place et démarche structurée.

Précautions à prendre

- ✓ Avant de prendre une décision, il est important de mesurer les investissements nécessaires.
- ✓ Il faut déterminer le processus de veille afin de ne pas être uniquement réactif.

Comment être plus efficace

Le responsable marketing optimisera d'autant mieux l'utilisation de cette matrice qu'il définira les points clés à analyser. Il devra approfondir ses recherches pour chacune des cinq forces. Pour chacune, les points à analyser sont les suivants.

La menace de nouveaux entrants sur le marché

- Barrières à l'entrée, barrières culturelles.
- Investissements initiaux nécessaires, tickets d'entrée.
- Brevets déjà en place.
- Normes, mesures protectionnistes.
- Ampleur du marché, image de l'industrie et des entreprises déjà établies...

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

- Nombre de fournisseurs, coût de changement de fournisseur.
- Importance de la marque (marque forte).
- Différenciation produits.
- Présence de produits de substitution et leurs différences...

Le pouvoir de négociation des clients

- Niveau de concentration des clients et taille des entreprises clientes.
- Nombre de clients.
- Image de marque des clients.
- Différenciation produits (ou standardisation).
- Nombre de produits de substitution...

Les produits de substitution

- Capacité des acheteurs à changer de fournisseurs et de produits, coût induit.
- Élasticité.
- Impact volume sur le marché (nouveau produit, augmentation de la quantité vendue globale pour satisfaire un besoin même si le produit est très différent).

La rivalité des concurrents actuels

- Secteur : stratégique ? ; attractivité marché.
- Nombre de concurrents.
- Croissance du marché.
- Possibilité de réaliser des économies d'échelle.
- Différenciation produits, etc.

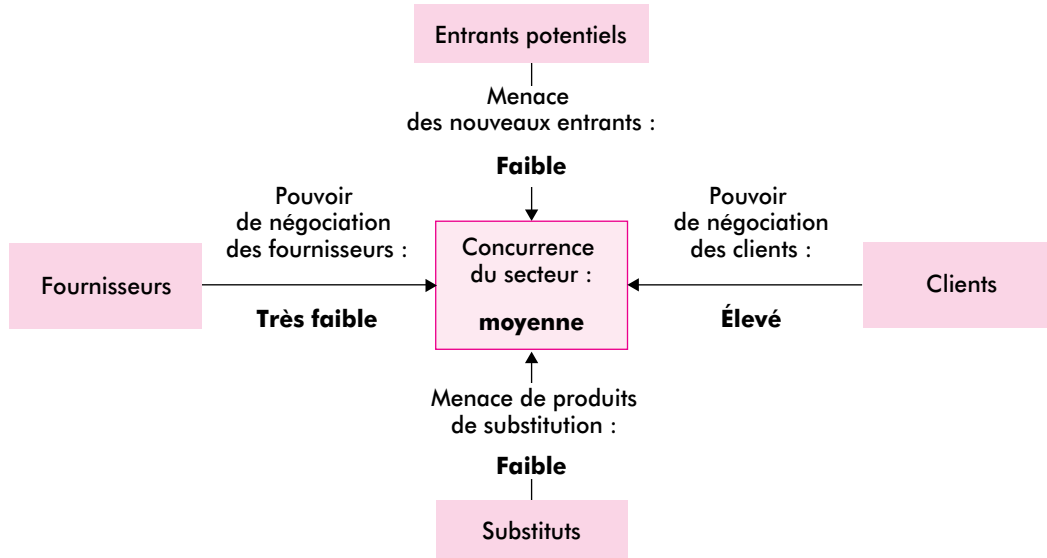
Le rôle de l'État

- Normes.
- Lois.
- Réglementation européenne.
- Réglementations internationales...

Les cinq forces représentent les enjeux et les menaces potentielles de toute entreprise dans un environnement en évolution constante.

C'est un outil de veille stratégique.

Le cas d'Une grande entreprise de verre industriel



Dans cette entreprise, seulement un petit volume de verre est utilisé comme produit.

La visibilité et la connaissance du client final sont limitées :

- différentes étapes dans le processus de construction ;
- équipement original dans l'équipement automobile. Seuls quelques produits substituts sont disponibles.

• Pouvoir de négociation important des clients

- Haute qualité du sable comme composant fondamental.
- Peu de coûts additionnels pour produire les verres industriels.
- Peu de différenciation dans les autres composants.

• Pouvoir de négociation très faible pour les fournisseurs

- Barrières élevées à l'entrée du marché : quatre grands intervenants sur ce marché concentré (62 % du marché).

- Investissement initial élevé pour la construction d'usine.
- Peu de différences sur le produit.
- Marché à maturité pour les verres industriels.
- Compétition dans les marchés émergents.

• Peu de menaces des nouveaux entrants

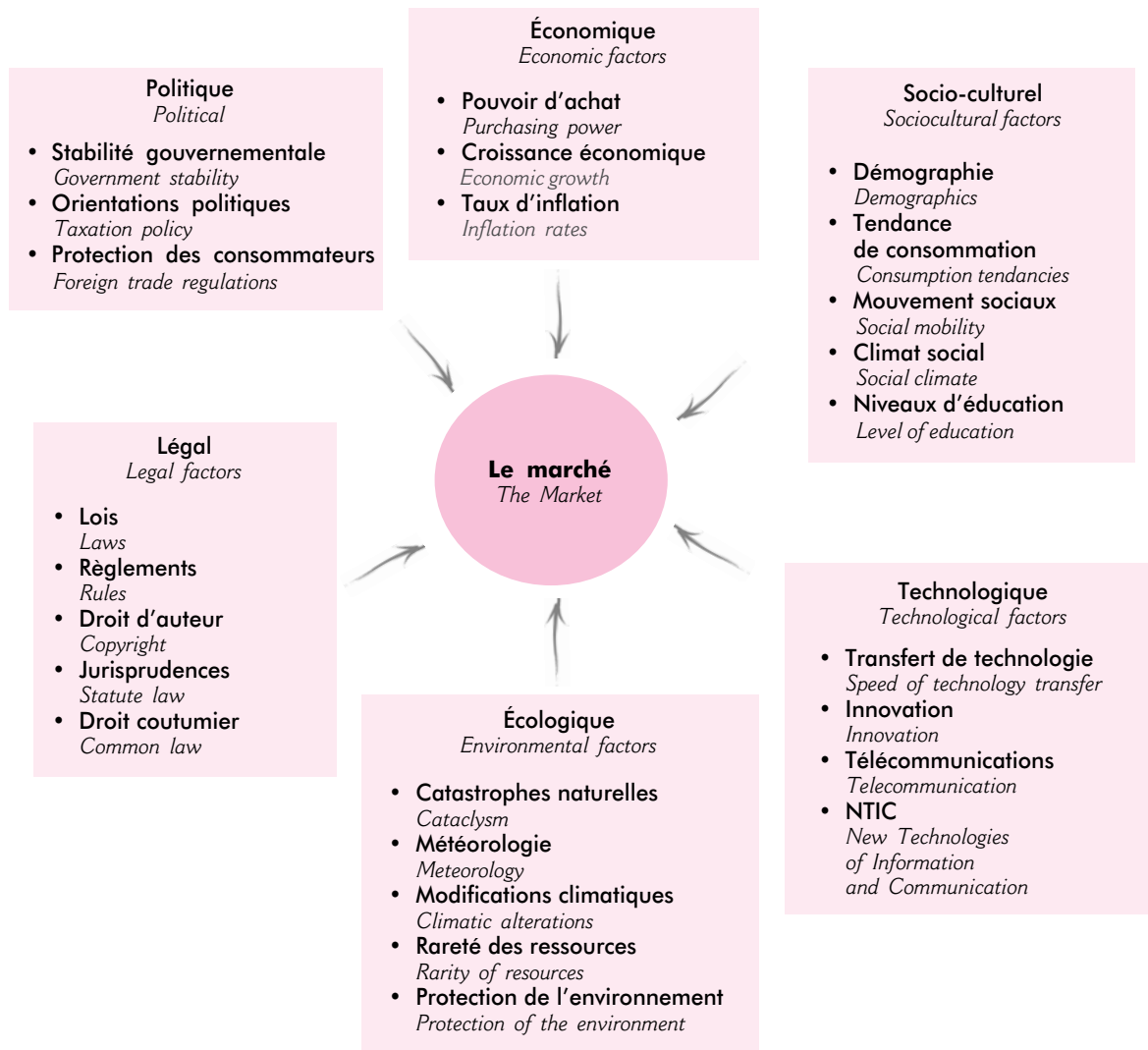
- La perception de la différenciation du produit est faible.
- Peu de produits substituts dans l'industrie de construction.
- Pas de données dans l'industrie automobile.

• Peu de menaces de produits substituts

Conclusion

- Pouvoir des fournisseurs : faible.
- Pouvoir des clients : fort.
- Menace des nouveaux entrants : faible.
- Menace des produits substituts : faible.
- Quatre compétiteurs, marché concentré avec un taux de croissance modéré : menaces des compétiteurs moyennes. ■

Analyse de l'environnement



En résumé

PESTEL permet d'identifier les influences de l'environnement. Les facteurs clés de succès sont :

- avoir une vision globale du marché et de son environnement ;
- prioriser les facteurs d'attractivité ;
- prendre en compte l'ensemble des données avec méthode.

L'objectif de cet outil est d'anticiper les influences directes ou indirectes qui touchent le marché analysé.

Insight

PESTEL helps to identify the influences of the business environment. The keys factors of success are:

- To have a global vision of the market and its environment;
- the factors of attractiveness;
- To take into account all of the market data methodically.

The objective of this tool is to anticipate the direct or indirect influences which touch the market being studied.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Anticiper les influences qui agissent sur le marché ciblé ou sur le domaine d'activité stratégique étudié. Il s'agit d'envisager l'ensemble des conditions qui peuvent interagir de façon plus ou moins directe avec les acteurs du marché.

Contexte

L'analyse PESTEL est un complément indispensable à l'étude d'un marché. On la réalise à l'occasion du plan marketing annuel. Elle est aussi réalisée lors de l'étude d'un domaine d'activité stratégique pour l'entreprise ; elle fait alors partie du plan marketing stratégique. On la réalise aussi lors d'une innovation, afin de valider l'attractivité et les freins liés à l'environnement.

PESTEL permet de recenser l'ensemble des influences agissant sur un marché au niveau de l'analyse macro-environnementale

pair ou son hiérarchique avant de retenir une information plutôt qu'une autre.

- Pour hiérarchiser les informations PESTEL, on peut tout à fait s'aider de la matrice « gravité – probabilité » ou de la matrice « vulnérabilité – contrôle », qui permettent de tester la robustesse d'une analyse ou d'un plan marketing.

- Des variantes, toutes pertinentes, ont été apportées à l'analyse PEST, afin d'affiner l'étude selon les marchés :

- SLEPT : sociodémographique ; légal ; économique ; politique ; technologique ;
- STEEPLE : sociodémographique ; technologique ; économique ; environnemental (naturel) ; politique ; légal et facteurs éthiques ;
- PESTEL : politique, économique ; sociodémographique ; technologique ; environnemental ; légal et réglementaire.

- Ainsi, par exemple, le marché pharmaceutique en France subit des influences politiques liées au financement de la Sécurité Sociale et des influences de type légal concernant les taux de remboursement et les déremboursements de médicaments. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Recenser pour l'ensemble des critères PESTEL les données issues de la veille marketing ou d'études sur l'ensemble des domaines ou sur l'un d'entre eux plus précisément.
- Hiérarchiser les données en fonction de leur incidence sur le marché et sur les capacités de l'entreprise à l'atteindre.
- Isoler les faits les plus pertinents, à retenir lors du diagnostic ; les classer en menaces ou opportunités.

Méthodologie et conseils

- Lors de la première étape, il est plutôt recommandé de s'intéresser à l'ensemble des critères et de ne pas oublier ni négliger un aspect qui pourrait s'avérer important. Pour cela, il est toujours plus efficace de travailler en équipe, d'être challengé par un

Avantages

- ✓ PESTEL permet de recenser l'ensemble des facteurs influençant un marché ou un DAS.
- ✓ Méthode d'analyse structurée.
- ✓ L'outil est facilement compréhensible par tous publics.

Précautions à prendre

- ✓ Si un domaine n'est pas pertinent à prendre en compte, ne pas chercher à l'analyser, coûte que coûte.
- ✓ C'est une façon d'analyser l'environnement, il en existe d'autres qui peuvent être plus appropriées.

Outil 10 La check-list des faits internes

Les composantes de l'analyse interne

	Qualitatif <i>Qualitative</i>	Quantitatif <i>Quantitative</i>
Les ressources <i>Resources</i>	Spécificité de l'offre <i>Specificity of the offer</i> Image <i>Image</i> Notoriété <i>Awareness</i> Capacité d'innovation (lancement régulier de nouveautés) <i>Capacity for innovation (regular launch of novelties)</i>	Largeur de gamme <i>Width of range</i> Volume <i>Volume</i> Marge <i>Margin</i> Maîtrise des coûts <i>Control of costs</i> Couverture territoriale <i>Territorial cover</i> Capacité d'investissement <i>Investment capacity</i> Approvisionnement <i>Supply</i>
Les compétences <i>Skills</i>	Motivation <i>Motivation</i> Leadership des dirigeants <i>Leadership of the managers</i> Adaptabilité des équipes <i>Adaptability of the teams</i> Équipes soudées <i>Close-knit teams</i> Capacité de mobilisation <i>Capacity of mobilization</i>	Organisation commerciale <i>Sales organization</i> Qualité professionnelle <i>Professional quality</i> Structure organisationnelle <i>Organizational structure</i> Réseau distant ou concentré <i>Distribution network wide or concentrated</i> R & D <i>Research and Development</i>

En résumé

La **check-list des faits internes** permet de déterminer la capacité stratégique de l'entreprise, voire sa capacité au changement :

- l'offre, la notoriété et l'image permettent d'évaluer lequel des projets envisagés suite à l'analyse du marché est le plus à même d'être accueilli par la cible ;
- la capacité d'innovation permet d'évaluer la faisabilité par l'entreprise ;
- la capacité de l'entreprise s'évalue aussi par l'étendue de sa couverture géographique par rapport à son nouveau projet. Tous les critères financiers permettent d'évaluer la rentabilité probable des axes envisagés ;
- l'analyse des facteurs humains de l'entreprise reste néanmoins indispensable : la capacité professionnelle (les bonnes personnes aux bonnes places) doit être validée impérativement.

Insight

The **internal analysis** allows us to determine the strategic capacity of the company, and its capacity for change.

- The offer, the awareness and image allow us to estimate which projects envisaged following the market analysis are most likely to be welcomed by the target.
- The capacity for innovation allows us to estimate the feasibility of new projects.
- The capacity of the company is also estimated by the extent of its geographical cover, with regard to its new project. All the financial criteria allow us to estimate the likely profitability of the envisaged projects.
- The analysis of the human element of the company is indispensable. The professional capacity (the right people in the right places) must be necessarily validated.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'analyse interne est la phase clé qui permet de faire le lien entre les opportunités de marché et la capacité de l'entreprise d'y répondre. C'est l'articulation entre l'exploration et l'exploitation. Elle consiste à analyser les ressources et les compétences de l'entreprise, afin de pouvoir choisir parmi les différents axes stratégiques issus de l'analyse du marché.

Contexte

Dès lors qu'il est question de valider un projet, cette analyse doit être effectuée. Qu'il s'agisse d'une modification du positionnement de l'entreprise, d'une de ses gammes, ou de la sortie de nouveaux produits.

Avoir la capacité d'évaluer la résistance aux changements et les forces de l'entreprise permet d'anticiper toutes les mesures nécessaires à la réussite d'un projet. Et avant tout à son choix.

L'audit
des ressources
internes permet
de lister
les avantages
concurrentiels
de l'entreprise
et de décider
ainsi des
orientations
stratégiques
opportunes.

tant de valider leur motivation à un projet plutôt qu'à un autre, à travers des questions générales sur leur concept.

Méthodologie et conseils

- Pour réussir, un tel projet doit être un réel projet d'entreprise. Le responsable marketing doit s'entourer de toutes les compétences internes. Des réunions axées sur l'écoute des attentes, des rêves et de la perception des équipes permettent d'anticiper et de mettre en avant toutes les valeurs qui vendront le projet une fois qu'il sera décidé par la direction générale.
- Il est également intéressant de donner un poids à chaque critère, selon le marché où l'on se situe et l'importance des facteurs externes.
- Le responsable marketing peut noter les critères en se basant sur la notion d'« inimitabilité » : tout critère inimitable donne une force au projet face à la concurrence. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

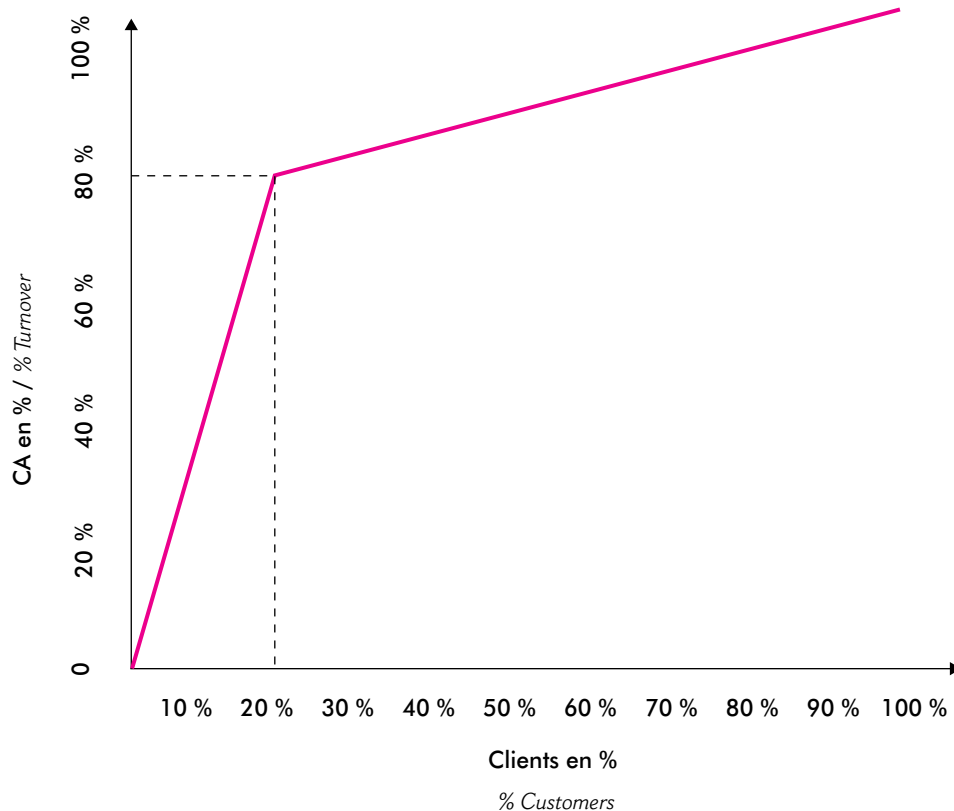
- Une fois l'étude de marché réalisée, évincer les pistes stratégiques les moins réalisables.
- Effectuer ensuite l'**analyse des ressources de l'entreprise**. Elle se base à la fois sur des **critères qualitatifs** : études et/ou enquêtes sur l'entreprise réalisées auprès des clients ; et **quantitatifs** : obtenus auprès de la direction financière. À ce stade, seuls deux ou trois projets émergent.
- Se rapprocher des différents managers et de la direction des ressources humaines pour analyser les facteurs humains de réussite.
- Enfin, ne pas hésiter à consulter l'ensemble des équipes par des questionnaires permet-

Avantages

- ✓ L'audit interne est indispensable, à la fois pour choisir le bon projet : « qu'allons nous faire ». Mais aussi pour lui donner toutes les chances de réussite : « comment allons-nous faire ».

Précautions à prendre

- ✓ Attention d'être objectif sur tous les critères qualitatifs.
- ✓ Les « guerres intestines » doivent être écartées par une rationalisation des critères évalués.



D'après V. Pareto.

En résumé

L'analyse de pareto :

L'économiste italien Vilfredo Pareto a constaté que la répartition des revenus dans la société se concentrait ainsi : 20 % de la population détiennent 80 % des revenus.

Au niveau de l'entreprise, le principe de Pareto s'applique de la même manière : 20 % des clients doivent représenter 80 % du chiffre d'affaires.

Insight

The Pareto Principle:

The Italian economist Vilfredo Pareto (1848-1923) has written that the distribution of incomes in society is concentrated in this way : 20% of the population hold 80% of income.

At the company level, the Pareto Principle applies in the same way: 20% of Customers represent 80 of Turnover.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'analyse de Pareto permet aux responsables marketing de vérifier l'équilibre de leur portefeuille clients global, par région, par segment de marché ou par gamme de produit. Généralement, on étudie aussi l'évolution de cette courbe par année afin de mesurer l'arrivée à l'équilibre de ce portefeuille ou le maintien de cet équilibre.

Contexte

Cet outil fait partie des analyses réalisées sur la composition du portefeuille clients chaque année au moment du plan marketing.

Il peut être utilisé lors d'un audit complet sur un pan d'activité sur lequel on se pose des questions.

L'analyse
du portefeuille
de client
par le modèle
de Pareto
permet
d'en évaluer
l'équilibre
en termes
de répartition
de CA.

– 20 % des clients pèsent plus de 80 % de l'activité : on dit que l'entreprise a tous ses œufs dans le même panier. L'orientation est alors de se développer auprès d'autres clients ;

– 20 % des clients pèsent moins de 80 % de l'activité : on dit que le portefeuille est dispersé.

- Dans les deux cas, la segmentation par la valeur est un outil utilisé pour déterminer qui cibler en priorité.

- Dans certains cas, on lui préfère une analyse dite ABC, dans laquelle A représente 10 à 15 % de clients qui réalisent 60 % à 70 % du CA, B représente 20 % de clients qui représentent 30 % du CA et C représente 65 % des clients qui réalisent les 10 % de CA restant. Ce modèle présente un portefeuille permettant d'identifier trois types de clients et non deux, et de distinguer les très gros clients des moyens et des plus petits. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La base de données clients va fournir les éléments qui vont déterminer la règle des 20/80 en posant la requête : quel pourcentage de clients réalise 80 % du chiffre d'affaires ?
- Prendre les décisions concernant :
 - l'objectif de maintien, de consolidation ou d'obtention de l'équilibre du portefeuille clients ;
 - la compréhension des raisons qui amènent à cet équilibre ou non : historique, nouveau produit, remplacement d'un produit par un autre, nouveau marché... afin d'envisager les actions à mettre en place.

Méthodologie et conseils

- D'après l'analyse de Pareto, il est essentiel de se situer dans ce rapport des 20-80 % pour avoir un portefeuille clients équilibré. Si ce n'est pas le cas, deux situations possibles sont à examiner :

Avantages

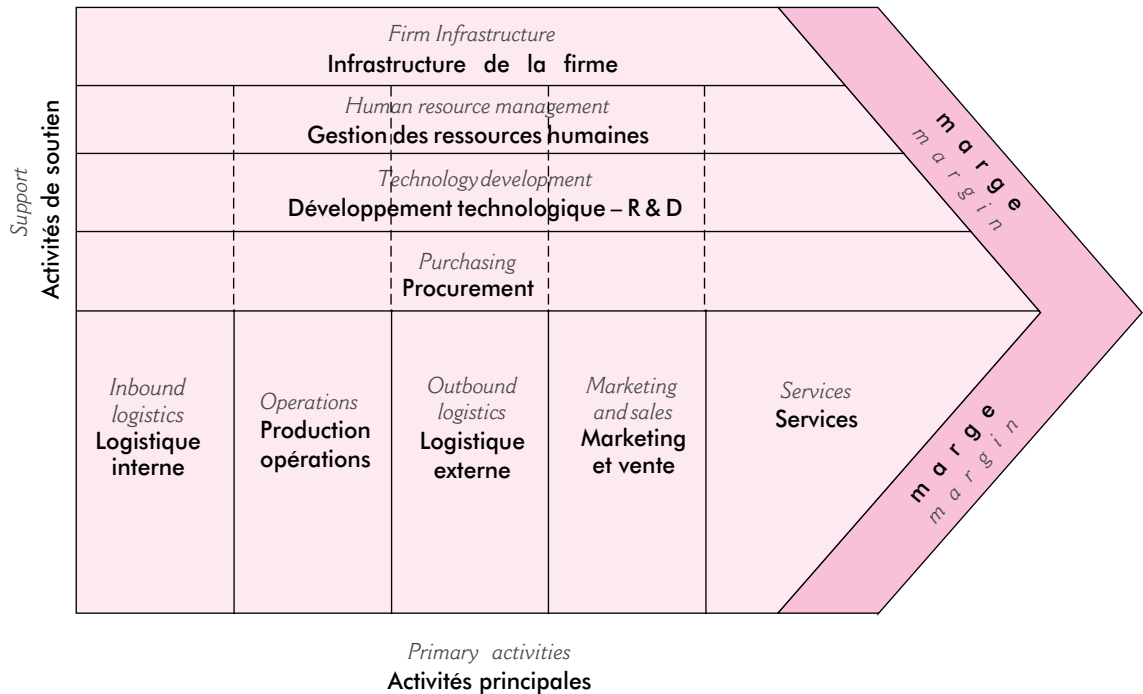
- ✓ Le modèle de Pareto permet d'analyser son portefeuille clients sous l'angle du risque : un chiffre d'affaires réalisé par très peu de clients est très risqué, en cas de perte de l'un d'eux.

Précautions à prendre

- ✓ Ce modèle ne prend pas en compte la relation client dans le temps, ni la rentabilité par client, ni la valeur client, qui sont des données de plus en plus utilisées.

Outil 12 La chaîne de valeur

Le modèle de Porter



D'après M. Porter.

En résumé

La **chaîne de valeur** de Michael Porter est un modèle qui aide à analyser les activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent créer de la valeur et un avantage concurrentiel.

Une société peut créer un avantage de coût en :

- réduisant le coût des différentes activités de la chaîne de valeur ;
- modifiant la chaîne de valeur.

Insight

The **value chain framework** of Michael Porter is a model that helps to analyse specific activities through which firms can create value and competitive advantage.

A company can create a cost competitive advantage:

- by reducing the cost of the different activities inside the value chain;
- by modifying the value chain.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La chaîne de valeur permet au responsable marketing et aux directions d'entreprise d'analyser les activités internes dans une logique de création de valeur pour le client et pour l'entreprise.

Contexte

Selon Porter, les activités internes d'une entreprise peuvent être sources d'avantage concurrentiel en terme de coût ou de différenciation. Elles créent de la valeur pour le client et génèrent des marges pour l'entreprise.

Plusieurs contextes sont favorables à son utilisation : la recherche de rentabilité sur des activités matures ou sur des produits devenus banalisés, la recherche de création de valeur sur des marchés fortement concurrentiels, la création de nouvelles offres.

- les activités premières ou de base : logistique interne, production, logistique externe, marketing et ventes, services ;
- les activités de soutien ou de support : infrastructures de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement de la technologie, approvisionnement. Déterminer des stratégies intégrant les activités où l'avantage concurrentiel peut être retenu.
- Dans le secteur automobile, la chaîne de valeur prend toute son importance. Le lancement du véhicule doit avoir lieu au moment annoncé et l'approvisionnement des lieux de vente est souvent un facteur clé de succès ; l'avantage concurrentiel est renforcé par une excellente coordination des chaînes qui vont de l'origine de la voiture jusqu'aux services associés pour le client. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir la chaîne de valeur.
- Analyser les coûts en les affectant à la chaîne de valeur.
- Analyser les facteurs de coût déterminés par Porter, notamment : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, les liaisons entre activités créatrices de valeur, les politiques de coût ou de différenciation, les facteurs institutionnels (réglementations, impôts).

Méthodologie et conseils

Pour définir l'étape 1, M. Porter considère que les activités internes d'une entreprise peuvent être sources d'avantage concurrentiel en termes de coût et de différenciation.

Dans la chaîne de valeur, les activités se décomposent en deux types d'activité :

Avantages

- ✓ La chaîne de valeur permet d'identifier les principales activités ou liaisons entre activités créatrices de valeur.
- ✓ Elle permet d'optimiser ces activités pour augmenter la valeur pour le client, la marge pour l'entreprise.
- ✓ Le modèle priorise le travail sur les processus principaux de l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Bien analyser toutes les activités, aussi bien les activités de base que les activités de soutien.
- ✓ Analyser également les liens entre activités.
- ✓ Penser à analyser les facteurs de coût et leur incidence.

Diagnostic marketing

« Aujourd'hui, en ce début de nouveau millénaire, les changements surviennent à un rythme tel qu'il est permis de penser que la turbulence se maintiendra dans les années qui viennent. »

J.-J. Lambin et R. Chumpitaz, Dunod, 2002.

L' environnement de l'entreprise s'est profondément modifié au cours des dernières années. Un changement majeur est notamment l'accélération et la généralisation du progrès technologique. L'impact est fort sur le raccourcissement des cycles de vie des produits, ce qui oblige les entreprises à renouveler leur portefeuille d'activité plus rapidement et dans une incertitude plus importante, car, sur le plan international, l'interdépendance des marchés est croissante.

Une des caractéristiques du marketing est sa capacité à anticiper, à détecter les tendances lourdes ; le pire serait de « piloter à vue ».

Les objectifs de l'étape diagnostic

Après une analyse en profondeur, vient l'étape du diagnostic dont les principales vertus sont :

- faire ressortir les principales menaces et opportunités du marché visé pour permettre d'en évaluer l'attractivité ;
- mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise face à ce marché pour permettre de mesurer sa capacité à l'atteindre ;
- tester la robustesse de son analyse en vérifiant les points clés de vulnérabilité de l'entreprise au regard des risques potentiels ;
- minimiser les risques d'une prise de décision trop hâtive.

Importance du diagnostic dans la démarche marketing

Le diagnostic est à la croisée entre les analyses externes et internes et les prises de décision qui vont impacter toutes les actions marketing, le devenir des offres et celui de l'entreprise. Il est donc d'une importance capitale :



Tester la robustesse de son diagnostic

Malgré la planification stratégique et l'analyse des menaces et des risques pour l'entreprise, des incidents ou des événements inattendus peuvent toujours se produire. Leur arrivée provoque alors des crises, qu'Ansoff a qualifiées de « surprises stratégiques ». Les facteurs aléatoires se font de plus en plus nombreux, on s'aperçoit que nos marchés ne répondent plus toujours à une logique rationnelle ni à la valeur des entreprises et des produits mais qu'il suit des hasards imprévus.

Cette check-list donne un exemple de questions à se poser, au moment du diagnostic de situation.

Check-list : à quel type de crise pouvons-nous être confrontés ?

- Quelle(s) décision(s) est-on amené à prendre, qui pourrait avoir des conséquences auprès de nos consommateurs-citoyens ou bien de nos clients ?
- De quel acteur du marché (concurrent, ex-salariés...) peut-on craindre une rumeur néfaste ou de fausses informations ?
- Sommes-nous tributaires de la météorologie ou de catastrophes naturelles ?
- Quelle nouvelle réglementation ou disposition légale est de nature à créer une véritable crise pour l'entreprise ?, c'est-à-dire Face à quelle réglementation notre entreprise n'a pas de solution d'adaptation ?
- Quels sont les risques de santé ou de contamination de personnes auxquels notre entreprise pourrait être confrontée, malgré toutes les sécurités mises en place ?
- Quelles sont les évolutions de notre environnement pouvant nous faire craindre, à plus ou moins brève échéance, une forte crise ?

Source : N. Van Laethem, L. Body,
Le Plan marketing, Dunod, 2004.

Les OUTILS

- 13 L'analyse SWOTp 48
- 14 Les 7-S de Mac Kinseyp 50
- 15 L'analyse de vulnérabilitép 52
- 16 La matrice gravité/probabilitép 54
- 17 Les quatre types de crisesp 56

Synthèse des analyses externe et interne

Enjeux : Objet de l'analyse et contexte
Subject of SWOT analysis : subject of the analysis and context

Forces <i>Strengths</i>	Faiblesses <i>Weaknesses</i>
<p>Avantage concurrentiel, positionnement, <i>competitive advantages, positioning</i></p> <p>Innovation, <i>Innovative aspects</i></p> <p>Prix, <i>Price, value</i></p> <p>Niveau de qualité <i>Quality</i></p> <p>.../...</p>	<p>Écarts de performance <i>Performance gaps</i></p> <p>Vulnérabilités <i>Vulnerabilities</i></p> <p>Mauvais résultats dans le cœur d'activités <i>Negative effects on core activities</i></p> <p>Aspects financiers <i>Financial aspects</i></p> <p>.../...</p>
Opportunités <i>Opportunities</i>	Menaces <i>Threats</i>
<p>Segments en croissance <i>Market developments</i></p> <p>Faiblesses de concurrents <i>Competitors' vulnerabilities</i></p> <p>Innovations technologiques <i>Technology development and innovation</i></p> <p>Nouveaux marchés <i>New market</i></p> <p>Partenariats <i>Partnerships</i></p> <p>.../...</p>	<p>Cadre législatif peu favorable <i>Negative legislative effects</i></p> <p>Stratégies offensives concurrentielles <i>Competitor intentions-various</i></p> <p>Demande du marché en baisse <i>Market demand</i></p> <p>Influences défavorables <i>Global negative influences</i></p> <p>.../...</p>

En résumé

L'analyse SWOT est un outil très souvent utilisé comme aide à la compréhension des marchés et à la prise de décisions.

Un des facteurs clés de succès est d'identifier le sujet de l'analyse et ses enjeux afin que la mise en perspective des forces, faiblesses, menaces et opportunités soit plus efficace. L'analyse SWOT s'utilise autant pour une ligne de produit, un produit ou une marque et facilite la prise de décision :

- **forces** : maintenir, construire ou développer ;
- **faiblesses** : y remédier ;
- **opportunités** : les saisir en priorisant ;
- **menaces** : les contrer.

Insight

The SWOT analysis is an extremely useful tool for understanding and decision-making for all sorts of situations in businesses or organizations.

It is important to clearly identify the subject of a SWOT analysis, because a SWOT analysis is a perspective of one thing, be it a company, a product line, a brand or a product. If it's a business, and the aim is to improve it, then work on analysing:

- **Strengths**: maintain, build or leverage ;
- **Weaknesses**: remedy or exit ;
- **Opportunities**: prioritise and optimise ;
- **Threats**: counter.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette analyse permet, pour une organisation, une gamme de produit ou une marque, de mettre en perspective toutes les données externes (marché et environnement) et les données internes (liées à l'entreprise, produit ou marque). Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- mettre en lumière les principaux faits ayant un impact fort sur l'organisation, le produit ou la marque en question ;
- établir des objectifs réalistes et ciblés ;
- définir des stratégies et des moyens les plus efficaces au regard des enjeux.

Contexte

Dans le plan marketing annuel, cette analyse est précédée de l'audit marketing, externe et interne et précède les recommandations stratégiques : cibles, positionnement, objectifs et moyens.

C'est un outil nécessaire chaque fois que l'entreprise, une marque ou une organisation doit se repositionner face à un marché ou face à une évolution.

Cet outil a été créé par A. Humphrey à l'issue d'une étude conduite auprès des 500 premières compagnies dans les années 1960-70.

Méthodologie et conseils

L'analyse SWOT doit toujours être réalisée par rapport à un contexte défini, sur un sujet bien identifié. La traduction française EMOFF (enjeux, menaces, opportunités, forces, faiblesses) l'intègre automatiquement.

- Il faut bien faire attention à distinguer les faits internes à l'entreprise des faits externes. Les faits internes sont traduits en forces ou en faiblesses et les faits externes en menaces ou en opportunités. Par exemple, l'image de la marque, les innovations, la part de marché sont des faits internes car spécifiques à l'entreprise ; une très bonne image de marque est donc une force, une faible part de marché, plutôt une faiblesse. L'évolution de la concurrence, l'émergence de nouveaux consommateurs, la taille des segments de marché sont des faits externes ; l'arrivée de nouveaux concurrents est une menace, le développement d'un nouveau segment de marché est plutôt une opportunité.

- Ce modèle permet de visualiser sous forme d'un tableau l'ensemble du diagnostic marketing. C'est pourquoi il est conseillé de le présenter sur une page, en se centrant sur les faits les plus significatifs. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Reprendre les faits significatifs de l'analyse externe : marché, demande, concurrence, environnement et les classer en **opportunités** ou **menaces**.
- Reprendre les faits significatifs de l'analyse interne, spécifiques à l'organisation, aux produits ou à la marque et les classer en **forces** ou **faiblesses**.
- Synthétiser en quelques lignes l'analyse globale SWOT et les liens importants à comprendre.

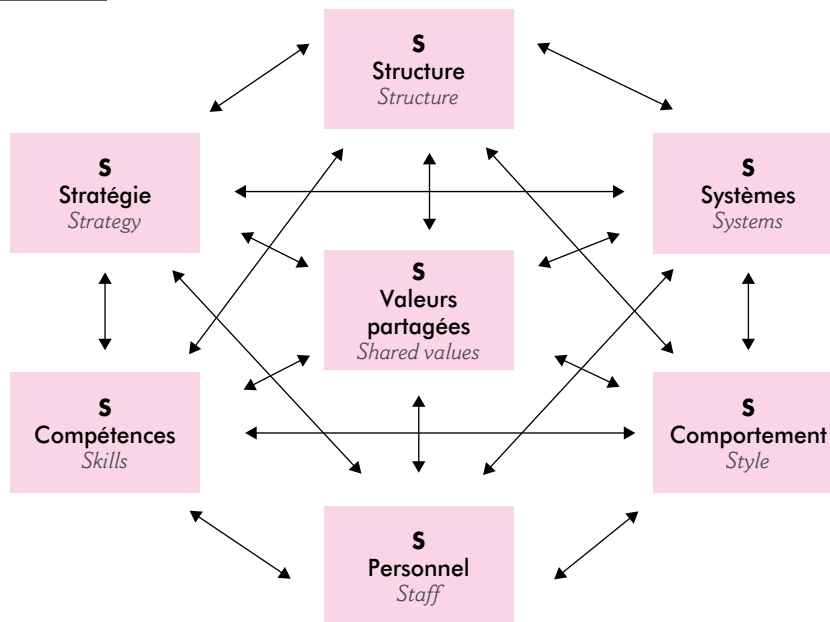
Avantages

- ✓ Cet outil de synthèse permet un diagnostic simple et complet. Il facilite le lien avec les recommandations stratégiques. Il est utilisable en marketing stratégique comme opérationnel.

Précautions à prendre

- ✓ Lors de l'utilisation de l'analyse Swot, il convient :
 - d'être factuel ;
 - de préciser et quantifier les données ;
 - de distinguer ce qui est analyse externe (marché et environnement) de ce qui est analyse interne (entreprise, produit et marques).

Analyse approfondie de l'organisation



D'après Mc Kinsey.

En résumé

Le cadre des 7-S a été mentionné la première fois dans *The Art of Japanese management*, par Richard Pascale et Anthony Athos en 1981. À la même époque, Tom Peters et Robert Waterman explorait ce qui rendait une entreprise excellente.

Le modèle des sept S est né lors d'une réunion de ces quatre auteurs en 1978.

C'est un outil de l'entreprise globale de conseil de management McKinsey. Il est connu comme leur modèle des 7-S :

- Style et comportement des managers ;
- Personnel, développement du potentiel humain ;
- Systèmes : processus, procédures formelles et informelles qui lient l'organisation ;
- Stratégie ;
- Structure : organisation des activités, des personnes... ;
- Compétences et savoir-faire ;
- Valeurs partagées.

Insight

7-S of Mc Kinsey

Originally developed as a way of thinking about the problems of organizing effectively, **the 7-S framework** provides a tool for analysing strategy formulation and strategy implementation "in search of excellence".

The first developers are four people: Robert H. Waterman Jr., Tom Peters, Richard Pascale and Anthony Athos.

The McKinsey 7-S Model is a framework for viewing the interrelationship of strategy formulation and implementation.

The 7-S framework:

- **Style**;
- **Staff**;
- **Systems**;
- **Strategy**;
- **Structure**;
- **Skills**;
- **Shared values**.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Une organisation est un ensemble de variables interconnectées qui conditionnent sa performance et ses capacités de changement. Cet outil permet d'organiser une entreprise d'une manière globale et efficace dans le cadre des 7-S : style, personnel, structure, stratégie, systèmes, savoir-faire et valeurs partagés.

Contexte

Dans le cadre de l'analyse d'une organisation ou de la mise en place d'une stratégie ou d'un programme de changement, les dirigeants devraient tenir compte de chacun de ces sept facteurs, pour être sûrs de la mise en oeuvre réussie. Ces facteurs sont à prendre en compte à la fois individuellement et collectivement, ils sont interconnectés. De plus, l'importance relative de chaque facteur peut varier au cours du temps en fonction des contextes internes ou externes à l'entreprise.

Les 7-S de Mc Kinsey permettent de comprendre la dynamique d'une organisation et de mieux appréhender le changement.

qu'a priori aucune variable n'est plus importante que les autres et que l'on ne peut agir sur une variable sans prendre garde aux autres.

Par exemple, si la stratégie d'une PME nationale est de s'étendre à l'international et d'exporter son savoir-faire en Europe mais aussi aux États-Unis et en Asie, il convient de mettre en place une structure internationale avec une direction marketing et un réseau commercial, d'organiser le système d'informations et les processus internes, de développer une culture internationale et un style de management approprié et de repérer les nouvelles compétences à acquérir pour l'ensemble des collaborateurs (maîtrise de l'anglais, management de projet...) ou les profils à recruter. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser chaque S.
- Analyser les interconnexions. Pour obtenir une performance maximale, toutes les variables doivent fonctionner de façon cohérente.
- Valider la cohérence de l'ensemble, dès que l'on agit sur une variable.

Méthodologie et conseils

Le modèle des 7-S est un modèle de gestion qui permet d'analyser toutes les variables pour la mise en oeuvre d'une stratégie réussie. C'est cet ensemble de variables interconnectées qui favorisent sa performance et la réussite du changement. Il faut donc partir de la façon la plus neutre possible, sachant

Avantages

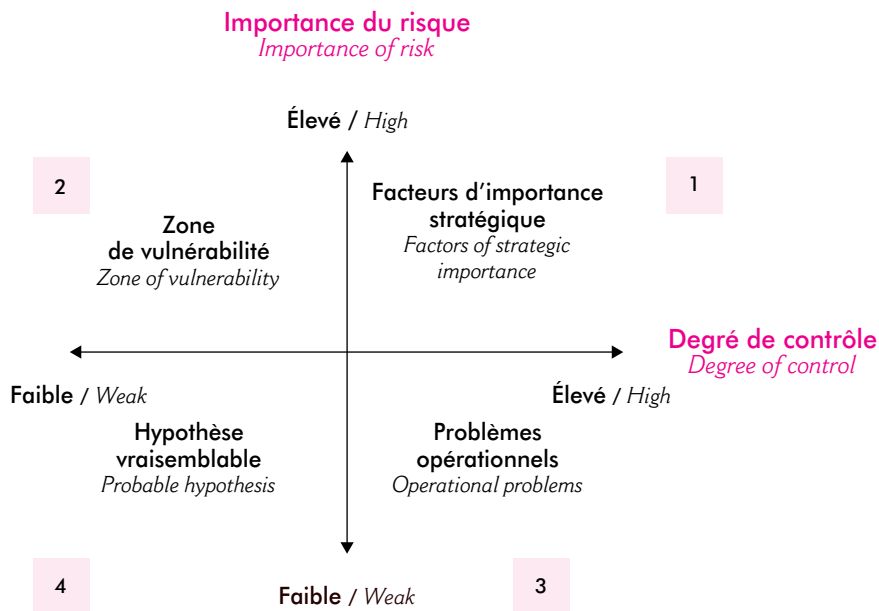
- ✓ C'est un outil de diagnostic pour mieux analyser l'efficacité des organisations.
- ✓ C'est un guide pour le changement des organisations.
- ✓ Il associe des éléments rationnels (structure...) et des éléments émotionnels (valeurs partagées...).
- ✓ Il donne une vue globale tout en permettant une analyse fine.
- ✓ Il permet l'action sur tous les 7-S en parallèle et sur leur interconnexion.

Précautions à prendre

- ✓ L'analyse du poids de chaque variable est à faire en situation dans le contexte propre à chaque organisation.
- ✓ L'analyse des interactions entre les variables est aussi importante que l'analyse des variables elles-mêmes.
- ✓ Le poids des variables peut changer avec le temps et le contexte de l'entreprise.

Outil 15 L'analyse de vulnérabilité

Analyse croisée Risques/degré de contrôle



D'après D. A. Aaker, G. S. Day,
Marketing research, John Wiley and Sons Ltd, 1986.

En résumé

L'analyse de vulnérabilité permet d'identifier les facteurs de risque à cibler/surveiller. Elle se présente sur deux axes : l'importance du risque croisé avec le degré de contrôle :

- plus le risque est élevé et moins il y a de contrôle, plus l'entreprise aura du mal à intervenir. C'est la zone qu'il convient d'analyser en premier pour la réduire en priorité (zone 2) ;
- plus le risque est faible et le contrôle élevé, moins l'entreprise sera confrontée à un problème difficile à résoudre. C'est ici qu'elle a le mieux anticipé toute éventualité et qu'elle est la plus apte à réagir (zone 3).

Cibler les risques permet de mieux gérer son entreprise en termes de management et d'axes d'amélioration.

Insight

The *vulnerability analysis* allows us to identify the risk factors to target/to watch. It appears on two axes: the importance of the risk and the degree of control:

- the more the risk is brought up and the less there is of control, the more the company will have difficulty in intervening. It is the zone which it is advisable to analyze first to reduce it first and foremost (zone 2);
- the more the risk is weak and the control is high, the less the company will be confronted with a problem that is difficult to solve. It is here that the best opportunities are to be found, and that the company is the most capable of reacting (zone 3).

Targeting risk allows the company to be better run in terms of management and areas of improvement.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Tester la robustesse de son analyse, tel est l'un des objectifs de cette matrice. L'autre objectif est la préparation à l'arrivée d'une crise ou d'un événement inattendu et nocif pour l'activité.

Contexte

L'arrivée d'une crise ou d'une surprise désagréable qui amène la direction marketing à changer de stratégie, de plan d'action ou à communiquer différemment.

La pratique annuelle du plan marketing surtout dans un environnement mouvant et incertain dont on peut anticiper les remous.

G.S.Day propose une analyse conjointe de deux critères : l'importance du risque et le degré de contrôle pour évaluer les dangers.

- l'évolution de l'environnement et ses incidences possibles sur l'activité ;
- etc.

- Dans la zone 1 : c'est là que se situent les facteurs stratégiques maîtrisables. Il est impératif de mettre en place un système strict de surveillance et prévoir des actions efficaces et un processus pragmatique. On retrouve généralement les menaces et les faiblesses identifiées dans l'analyse S.W.O.T.

- Dans la zone 2 : le risque est élevé et le contrôle faible, c'est dans ce quadrant que se trouve la **zone de vulnérabilité**. Le responsable marketing devrait trouver dans cette zone les menaces et/ou les faiblesses identifiées dans l'analyse S.W.O.T, mais pour lesquelles il n'est pas prévu de plan ni de contrôle spécifique. Par exemple, on peut trouver dans ce cas, l'annonce d'un changement de réglementation en défaveur de l'entreprise et sans qu'il y ait une action alternative prévue.

- Dans la zone 3 : le risque est faible et le contrôle élevé. On trouve surtout dans cette zone les problèmes opérationnels, avec des risques moindres et des situations bien cantonnées.

- Dans la zone 4 : il est suffisant de formuler plusieurs hypothèses et de ne retenir que les plus vraisemblables. On retrouvera plutôt les menaces externes formulées dans l'analyse SWOT et considérées comme de moindre importance. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Comme pour la matrice Évaluation du degré gravité et probabilité, lister et noter de 1 à 4 les risques ou les situations identifiés sur deux caractéristiques :

- l'importance du risque pour l'activité ;
- le degré de contrôle.

- Positionner les situations sur les axes de la matrice et en tirer les conclusions.

Cette matrice peut tout à fait être utilisée en complément d'autres analyses.

Méthodologie et conseils

Il est important de noter, au regard de chaque situation, les moyens de contrôle permettant le suivi des éléments déclencheurs d'un danger ou d'une crise, par exemple :

- le taux d'insatisfaction clients et de réclamations ;
- le suivi des procédés de fabrication et leurs éventuelles modifications ;
- la perception de l'image de l'entreprise dans la presse ;

Avantages

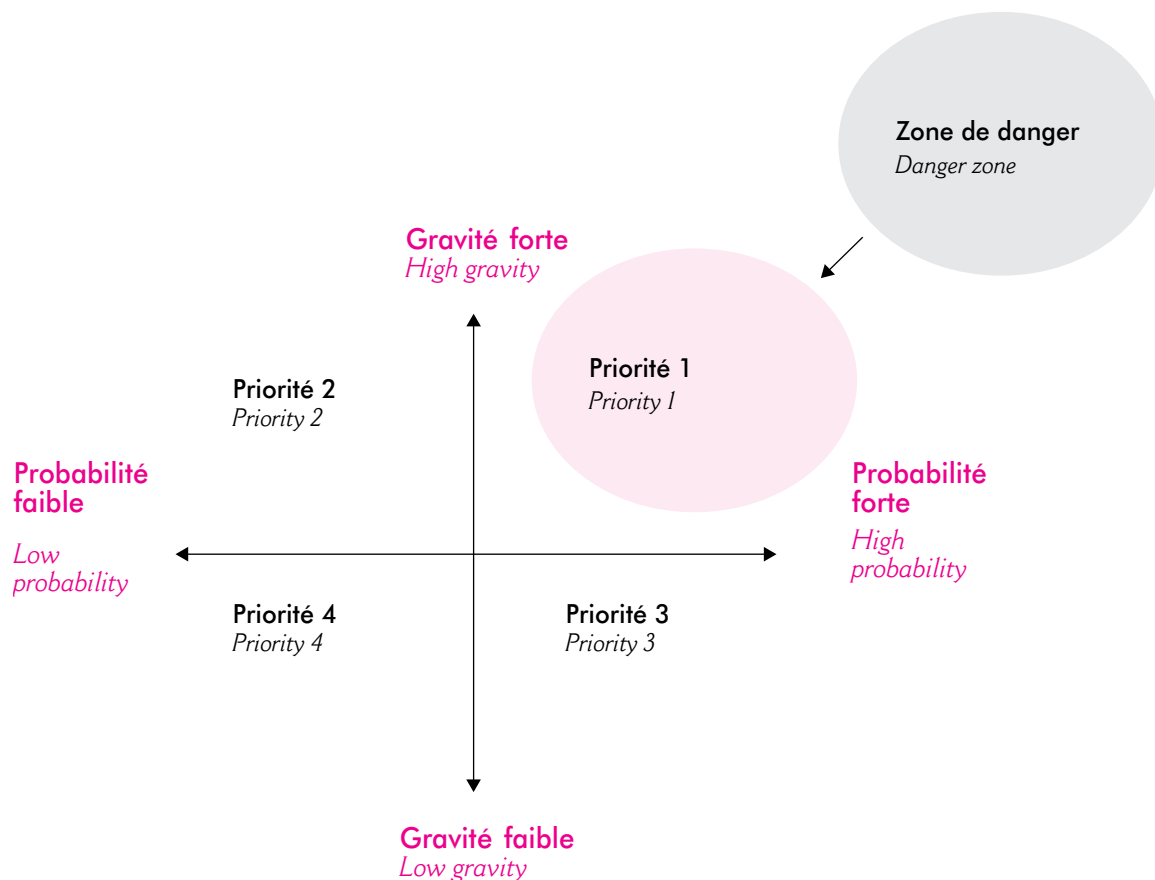
- ✓ Chaque quadrant correspond à un niveau particulier de vulnérabilité qui nécessite des actions de surveillance spécifique.
- ✓ La notation de 1 à 4 évite le niveau moyen et donne plus de force.

Précautions à prendre

- ✓ Il faut savoir moduler l'évaluation du degré de contrôle selon le nombre de moyens et leur efficacité.

Outil 16 La matrice gravité/probabilité

Analyse d'anticipation des crises



En résumé

La matrice gravité/probabilité permet de tester la robustesse de son diagnostic au regard d'éventuelles crises à anticiper.

Elle a été créée en 2004 par Laurence Body et Nathalie Van Laethem, à partir de l'analyse des trois degrés de gravité et probabilité des crises de Roux-Dufort en 2003.

Insight

Gravity-probability matrix aims at testing the robustness of its diagnosis towards possible crises to be anticipated.

This matrix was created in 2004 by Laurence Body and Nathalie Van Laethem, from the analysis of the three degrees of gravity and the probability of crises by Roux-Dufort in 2003.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette matrice fait partie des outils permettant de tester la robustesse de son diagnostic et de son analyse de situation au regard de possibles crises ou « surprises stratégiques », comme les a qualifiées Ansoff.

L'objectif est de mesurer les degrés de gravité et de probabilité d'événements non souhaitables et dangereux pour l'offre en construction.

Contexte

Un sentiment d'incertitude lié aux différentes crises survenues dans les dernières années fait émergence au sein des directions marketing. L'importance des facteurs aléatoires se renforce et remplace ce que l'on croyait être des règles de fonctionnement assuré.

Le marché et surtout l'environnement ne répondent plus à une logique rationnelle, des éléments perturbateurs font surgir des événements inattendus qui impactent l'action marketing.

L'analyse
du degré
de gravité
et de probabilité
d'une crise
s'impose de plus
en plus souvent
dans un
environnement
incertain.

de mobiliser les équipes concernées, de mettre en place des outils de contrôle plus précis. Lorsqu'on est en anticipation d'une crise potentielle, on peut prévoir des plans alternatifs qui, préparés à l'avance, font gagner du temps.

- En zone de priorité 2 : la probabilité est faible, mais possible. Le responsable marketing doit s'assurer de bons outils de contrôle et d'une veille spécifique plus intense.
- En zone de priorité 3 : la gravité étant faible, le risque est moindre mais non nul. Une analyse rapide des coûts ou des pertes en cas de crise permettra d'affiner l'analyse.
- En zone de priorité 4 : il vaut mieux se concentrer sur les autres zones.
- Cette analyse sera très différente, pour la même gamme de produits, si elle est menée en amont de la crise, ou au contraire, au moment où la crise surgit. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Établir la liste des situations à risques possibles à partir des quatre types de crise.
- Attribuer à chacune un score de 1 à 4 pour la gravité et pour la probabilité d'une crise ; 1 étant la note la plus faible et 4 la plus forte.
- Placer ces situations sur la matrice.

Cette matrice peut être utilisée en complément de la matrice d'analyse de vulnérabilité de Day.

Méthodologie et conseils

- En zone de priorité 1 : il est indiqué de mettre en place un plan de gestion de crise,

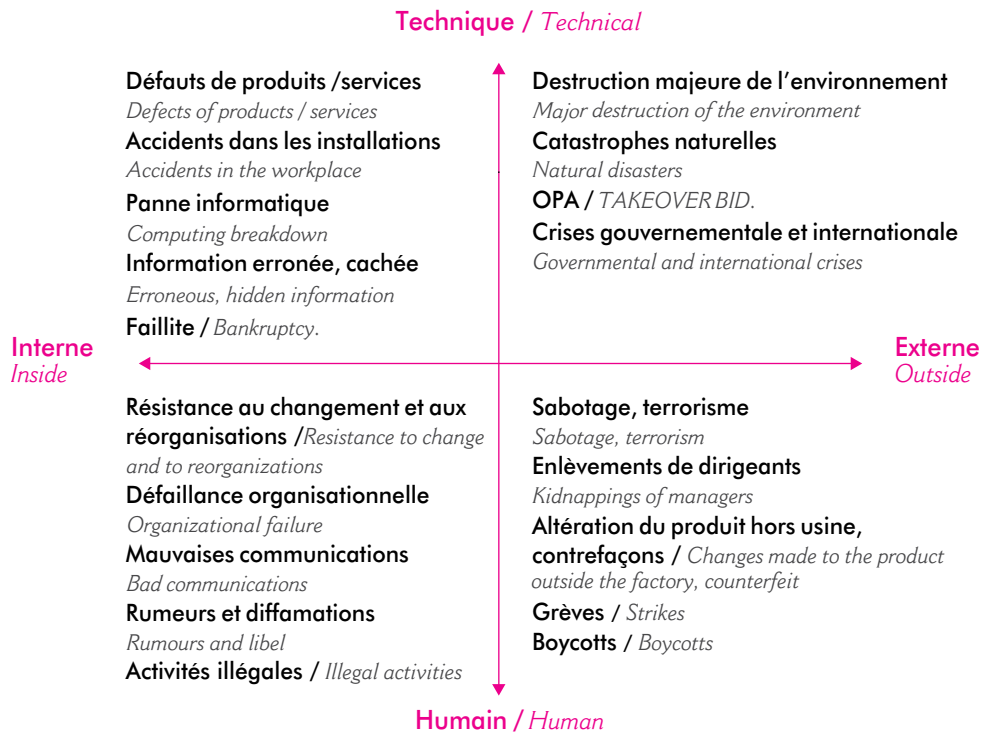
Avantages

- ✓ En cas de crise, ces matrices sont facilement et rapidement utilisables. Elles apportent rapidement une vision claire des axes prioritaires.
- ✓ Cet outil, d'abord conçu en prévision de crises, peut aussi être utilisé pour anticiper la venue de nouveaux concurrents, l'arrivée d'un nouveau courant non prometteur pour l'entreprise, par exemple.

Précautions à prendre

- ✓ Bien cerner les situations et ne pas rester flou est un des facteurs de bonne utilisation de la matrice.
- ✓ Pressées par le temps, les directions marketing « oublient » de peaufiner leur analyse ; même dans l'urgence, cette matrice sera d'une grande utilité.

Classification des causes



D'après I. Mitroff et al., 1996.

En résumé

Ce modèle permet de repérer les possibles crises auxquelles l'entreprise pourrait être confrontée en quatre catégories :

- externes et d'origine technique ;
- externe et d'origine humaine ;
- interne et d'origine technique ;
- interne et d'origine humaine.

Le principe est qu'une entreprise mieux préparée aura plus de capacité à réagir et aura ainsi moins de perte en cas d'imprévu.

Insight

This matrix permits to identify the possible crises of the company into four categories:

- External and technical;
- External and human;
- Internal and technical;
- Internal and human.

The principle is simple: if the enterprise is prepared, it will be more able to react quickly and minimize losses.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ces quatre catégories de causes déclenchant une crise apportent au marketing un guide dans l'analyse des menaces potentielles à étudier et à prendre en compte dans le diagnostic de situation.

L'objectif de cette méthode est de regrouper un certain nombre de causes ayant les mêmes caractéristiques, des moyens d'actions comparables et établissant des priorités par quadrant.

Contexte

Plusieurs situations sont propices :

- au moment de l'audit marketing ;
- dans le cadre du plan marketing annuel ;
- en cas de préparation à une situation de crise ;
- pour vérifier qu'on a bien identifié toutes les menaces potentielles ;
- en cas de diversification.

Ce modèle permet d'identifier les situations à plus fort risque pour l'entreprise, dans un système global.

Méthodologie et conseils

- D'une manière générale, quatre éléments caractérisent une crise :
 - la soudaineté, ou l'effet de surprise : on ne s'y attend pas ;
 - le manque d'expériences antérieures : les problèmes soulevés par la crise n'ont pas d'antécédent connu, il n'y a donc pas de repères ;
 - l'incapacité à réagir promptement : cette « inaction » entraîne des pertes financières importantes pour l'entreprise, parfois un discrédit d'image qui nécessite du temps à reconstruire ;
 - la nécessité d'une réponse urgente : celle-ci ne peut être gérée que par une réponse unique et spécifique à la situation.
- Quelques questions complémentaires à se poser pour prévenir le risque de crise :
 - De quel acteur du marché peut-on craindre une attaque ?
 - Quels sont les risques sanitaires/humains/environnementaux auxquels pourrait être confrontée l'activité ?
 - Quels faits pourraient menacer l'activité de façon indirecte ? ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Une fois les causes possibles de crises identifiées et classées dans la matrice, s'intéresser plus particulièrement à celles sur lesquelles on a un pouvoir d'action :
 - plutôt les causes d'origine interne, car on a plus de possibilités d'agir au sein de l'entreprise ;
 - puis les causes techniques, plus faciles à gérer et à faire évoluer.
- Il est conseillé d'analyser plus précisément la relation de l'activité ou de l'entreprise avec ces situations, grâce aux matrices Analyse de la vulnérabilité et Évaluation du degré de gravité/probabilité.

Avantages

- ✓ Simple à utiliser, ce modèle a le mérite d'avoir mis en évidence des catégories faciles à identifier.
- ✓ Non seulement l'outil permet d'anticiper des crises, mais aussi de vérifier que toutes les menaces ont été envisagées dans l'analyse marketing.

Précautions à prendre

- ✓ Souvent une crise ne relève pas d'une seule cause, l'événement déclencheur peut entraîner une suite d'incidents en chaîne.
- ✓ Il ne faut pas sous estimer le caractère émotionnel engendré par ce type d'événements.

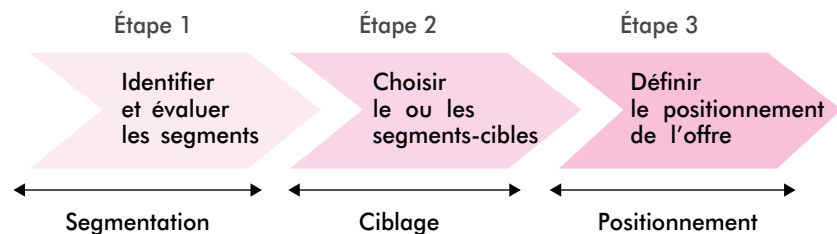
Segmentation et ciblage

L'objectif de la segmentation et du ciblage est de centrer l'action marketing de manière à créer de la valeur pour les consommateurs cibles et pour l'entreprise. Segmenter un marché consiste à le découper en segments de consommateurs les plus distincts possibles les uns des autres et dont les populations, à l'intérieur de chaque segment, sont les plus homogènes entre elles. Cibler consiste à choisir de s'adresser à un ou plusieurs segments selon des critères d'intérêt, d'accessibilité et de capacité.

Segmenter et cibler : le socle de la stratégie marketing

La stratégie marketing définit la place que l'entreprise veut s'assurer à terme sur un marché ou un segment de marché. Elle repose sur les trois éléments suivants :

- **compréhension et maîtrise de la demande** par le découpage du marché en sous-ensembles homogènes. Ce découpage permet d'identifier les consommateurs auxquels l'entreprise choisit d'adresser son offre prioritairement ;
 - **choix d'une cible définie** comme un groupe de consommateurs à forte valeur d'attraction et d'accessibilité pour l'entreprise. Le choix de cette cible dépend également de la capacité de l'entreprise à l'atteindre ;
 - **positionnement de l'offre**, c'est-à-dire la mise en avant des attributs qui vont permettre de différencier la marque de ses principaux concurrents auprès du segment cible.
- Ces trois éléments constituent les trois étapes de toute stratégie marketing.



Segmentation stratégique des marchés et des clients

Il faut différencier la segmentation stratégique de la segmentation marketing :

- **en politique générale d'entreprise**, un segment est un ensemble homogène d'activités d'une entreprise appelé également DAS (domaine d'activité stratégique). On demande à la segmentation stratégique d'opérer un découpage des activités de l'entreprise en définissant des ensembles homogènes à partir de la technologie, des marchés, des clients... L'objectif de la segmentation stratégique est de découvrir pour l'entreprise les meilleures opportunités à moyen et à long terme, par exemple le groupe Bouygues, initialement sur le DAS du BTP a acquis TF1, DAS de la communication et créé Bouygues Télécom, DAS des télécommunications ;
- **en marketing**, un segment est un ensemble de consommateurs ayant sur un marché donné des comportements identiques. La segmentation des marchés est une segmentation marketing.

La segmentation marketing a un triple défi :

- **stratégique : la création de produits nouveaux ;**
- **descriptif : la compréhension des marchés (potentiels et actuels) ;**
- **tactique : l'ajustement des variables du mix aux différents segments.**

Le marketing client est venu bouleverser cette distinction et apporte de nouveaux horizons et de nouveaux critères de segmentation dans une optique One to One. C'est-à-dire, à l'intérieur d'un marché ciblé, comment entretenir une relation différenciée sur le long terme avec ses clients, qui, bien que sur un marché homogène, ont des comportements et des valeurs différents.

Types de segmentation et objectifs de l'entreprise

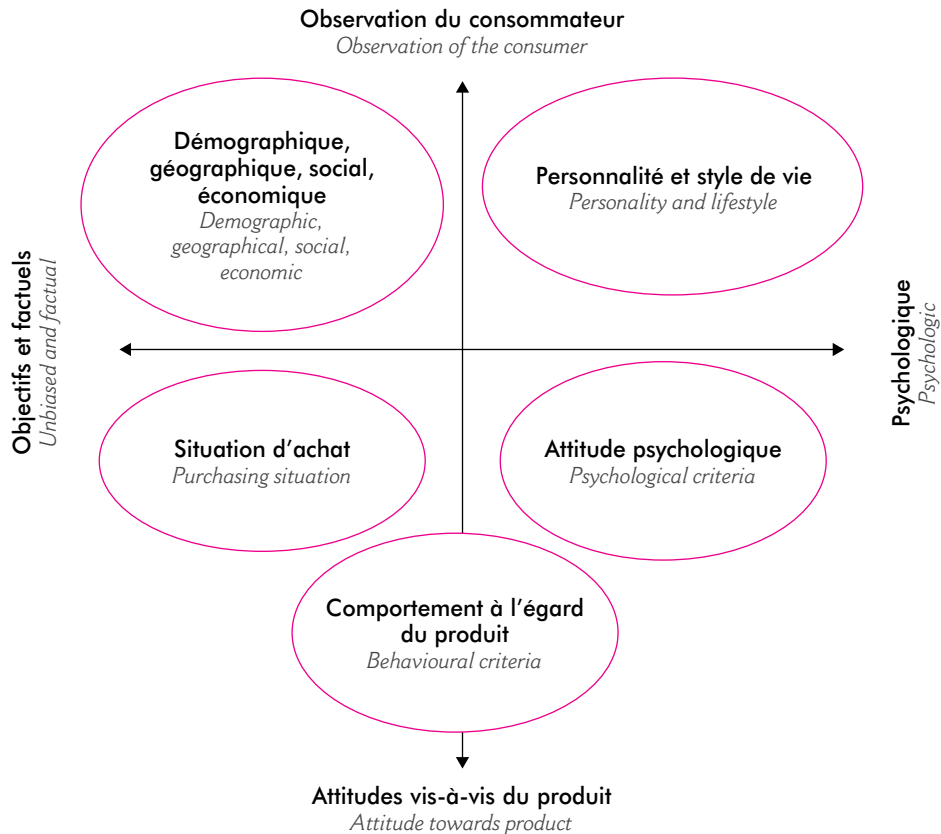
Objectifs	Types de segmentation	Atouts
Créer de la valeur pour les clients et les satisfaire	Segmentation par les besoins	<ul style="list-style-type: none"> – Permet au marketing de proposer l'offre répondant le mieux aux besoins de produits, prix, services, relations. – Permet au commercial de cibler les clients les plus susceptibles d'acheter tel produit.
Créer de la valeur pour l'entreprise	Segmentation par la valeur (CA, rentabilité, potentiel, accessibilité, valeur stratégique...)	<ul style="list-style-type: none"> – Permet de focaliser les actions de recrutement, de fidélisation et de rétention sur des clients à différentes valeur. – Permet de moduler la politique de moyens commerciaux et de relations en fonction de la valeur des clients pour l'entreprise.
Optimiser le mix opérationnel (moments, offres, canaux avant, pendant et après vente)	Segmentation par les canaux	<ul style="list-style-type: none"> – Permet d'affecter le bon support ou canal de communication au bon moment, avec le bon produit pour le bon client. – Permet d'améliorer l'efficacité des actions selon les événements clients et la politique de l'entreprise

Les OUTILS

- 18** La cartographie des critères de segmentation.....p 60
- 19** L'arbre de segmentation...p 64
- 20** La segmentation par la valeur.....p 68
- 21** Le scoring RFMp 70
- 22** Le ciblagep 74
- 23** La méthode IACp 76
- 24** Le modèle IPO/IPRp 80
- 25** La segmentation par la rentabilitép 82
- 26** Le modèle RADARp 84

Outil 18 La cartographie des critères de segmentation

Classification des critères



En résumé

Le principe de base de **la segmentation** est de pouvoir s'adresser non pas à un marché global mais à différents groupes distincts. On peut regrouper en cinq catégories primaires les différents critères de segmentation :

- démographiques, géographiques, économiques et sociaux ;
- attitude psychologique à l'égard du produit considéré : valeurs, style de consommation ;
- comportement à l'égard du produit considéré : sensibilité au prix, fidélité à la marque, usage ;
- situation d'achat ou de consommation : fréquence, panier moyen ;
- personnalité et style de vie.

Insight

The basic principle of **the segmentation** is to be able to address not a global market but various different groups. We can group together in five main categories the various criteria:

- demographic, geographical, economic and social;
- psychological attitude towards the given product: values, style of consumption;
- behaviour towards the considered product: price sensitivity, brand loyalty, usage;
- situation of purchase or consumption: frequency, average shopping basket;
- personality and lifestyle.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La cartographie a pour objectif de regrouper l'ensemble des différents types de critères pour en avoir une vision globale et complète. Elle permet d'envisager les listes de critères selon qu'ils décrivent les caractéristiques intrinsèques des consommateurs ou qu'ils expriment le lien entre le consommateur et le produit.

Contexte

Cette cartographie s'utilise autant en B to B qu'en B to C, autant dans les secteurs industriels que les services ou les produits de grande consommation. Bien entendu, selon le secteur d'activité, certains critères sont plus pertinents que d'autres : par exemple l'âge, pour les jeux vidéos...

Ces cinq catégories regroupent l'ensemble des critères de segmentation des marchés en B to B et en B to C.

truction, plantations), mais aussi avec d'autres activités spécifiques (la presse quotidienne régionale).

- On peut procéder à une **segmentation multicritères**, qui est une combinaison de plusieurs critères. Par exemple, en B to C, il est fréquent de croiser des critères économique (niveau de revenu), démographique (âge), géographique (habitat), comportemental (attitude vis-à-vis de la marque).

- Une segmentation multicritères qui a fait ses preuves et qui ne cesse de se développer est le géo-marketing. Cette méthode croise des critères géographiques avec des variables socio-démographiques. L'analyse géographique est de plus en plus fine et descend jusqu'au niveau de la rue ou de l'immeuble.

- En milieu industriel, d'autres paramètres peuvent parfois entrer en jeu :

- l'exploitation technologique d'un produit ou d'un service, la capacité du client. C'est le cas de l'acquisition et de l'utilisation des CRM en PME ;
- les caractéristiques individuelles des acheteurs, c'est-à-dire leur degré de sensibilité aux risques, à la fidélité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La cartographie a une valeur explicative. Chacune des cinq catégories regroupe un ensemble de critères dont la liste n'est pas exhaustive. Ce qui est important, c'est le choix des critères et non la catégorie.
- Il n'y a pas de critères liés uniquement au produit. L'objectif d'une segmentation efficace est de mieux connaître et comprendre le marché, non de classer les produits.
- Une fois les critères de segmentation retenus, on procède à la qualification des populations et des segments.

Méthodologie et conseils

- On peut segmenter avec un seul critère, par exemple une **segmentation géographique**. Ce critère est particulièrement en adéquation avec des activités liées aux conditions climatiques (matériaux de cons-

Avantages

- ✓ Cette cartographie a le mérite de clarifier les principaux types de critères de segmentation des marchés.
- ✓ Illustre la richesse des variables disponibles pour segmenter son marché.

Précautions à prendre

- ✓ Ces cinq catégories ne prennent pas en compte les nouvelles segmentations clients, telle que la valeur client, par exemple.



Comment être plus efficace

La segmentation ne se résume pas à un simple constat de différences de comportements. C'est aussi une mise en relation de comportements (variables à expliquer) et de critères d'identification (variables explicatives). Cela permet d'identifier les personnes appartenant à ces segments et d'en expliquer leurs comportements.

Deux familles de critères de segmentation

• Des critères relatifs à la consommation du produit (ou variables à expliquer) :

- l'achat ou le non-achat du produit ;
- le statut non-utilisateur/nouvel utilisateur/utilisateur régulier/ancien utilisateur/non-utilisateur/prescripteur ;
- le type ou occasion d'utilisation du produit ;
- les avantages recherchés ;
- la fréquence d'achat - régulier/occasionnel/moyen ;
- la fidélité absolue/forte/moyenne/faible ;
- la satisfaction ;
- le niveau de consommation - petit/moyen/gros consommateur...

• Des critères relatifs aux caractéristiques du consommateur (ou variables explicatives) :

ces critères de segmentation sont choisis pour leur capacité à expliquer les différences de comportements entre les segments. Leur rôle est d'identifier les segments d'une manière telle qu'ils puissent servir de cible et être accessibles aux actions marketing.

Il existe de nombreuses variables explicatives, les variables démographiques et géographiques étant les plus disponibles, mais elles sont devenues inefficaces pour expliquer certains comportements. Par exemple, il y a 40 ans, la consommation de matière grasse - beurre, huile d'olive ou margarine - pouvait trouver une explication dans l'origine géographique des consommateurs : le beurre pour les habitants de l'Ouest de la France, l'huile d'olive pour ceux du Sud

et la margarine pour ceux du Nord. Inversement, les variables psychologiques (implication, personnalité, concept de soi) ont un fort pouvoir explicatif mais sont difficilement accessibles.

Voici des exemples de variables :

- démographiques : âge, sexe, taille de la famille, cycle de vie familial, nationalité ;
- géographiques : région, catégorie d'agglomération, type d'habitat, ville ;
- socio-économiques : revenu, CSP, niveau d'instruction, cycle de vie familial ;
- psychographiques : personnalité, style de vie, valeurs...
- usages et attitudes ;
- caractéristiques propres au secteur B to B : secteur d'activité, taille d'entreprise, implantation géographique, consommateur final.

La segmentation a posteriori ou typologie

Cette technique est surtout utilisée pour établir des « types » de comportement ou des « styles de vie ». Elle prend en compte un nombre plus grand de variables et consiste à distinguer des groupes naturels grâce à des méthodes agrégatives. Les individus sont regroupés en fonction de leurs similitudes et aucune hypothèse préalable n'est posée sur les variables à retenir. La base de segmentation n'est pas choisie à l'avance mais est, au contraire, le produit de l'analyse.

L'analyse typologique réalise une mesure de « proximité » entre deux individus qui les inclut dans une même typologie, et une mesure de « distance » qui les place dans deux typologies distinctes. On obtient ainsi des groupes aux frontières plus floues :

- exemple : les occasionnels, les fidèles...
- exemple : les traditionnels, les dynamiques...

Les critères de segmentation s'appliquent aux marchés ou aux clients mais pas aux produits.

Le choix des critères doit être pertinent avec les spécificités du marché visé.

Exemple : La segmentation des consommateurs par rapport au temps

Critères fondés sur l'observation des consommateurs

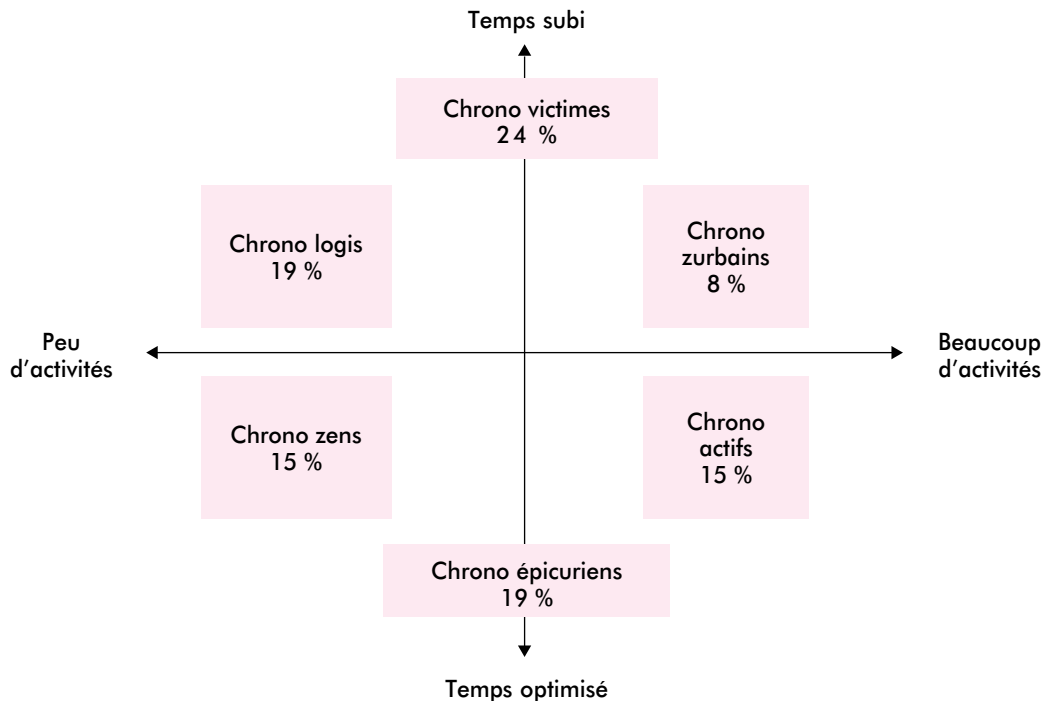
Critères objectifs et factuels	Critères de personnalité et style de vie
<ul style="list-style-type: none"> - Âge - Catégorie socio-culturelle - Géographique 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport au temps - Mode de vie

Cette segmentation réalisée par TNS Sécodip en janvier 2005 et publiée sur www.journaldu-net.com combine plusieurs critères pour déterminer six « chronogroupes » :

- les chrono victimes font leurs courses à distance et ne prennent pas toujours le temps de manger ;
- les chrono épcuriens privilégient leur famille et leurs amis, pratiquent un sport ou un hobby ;

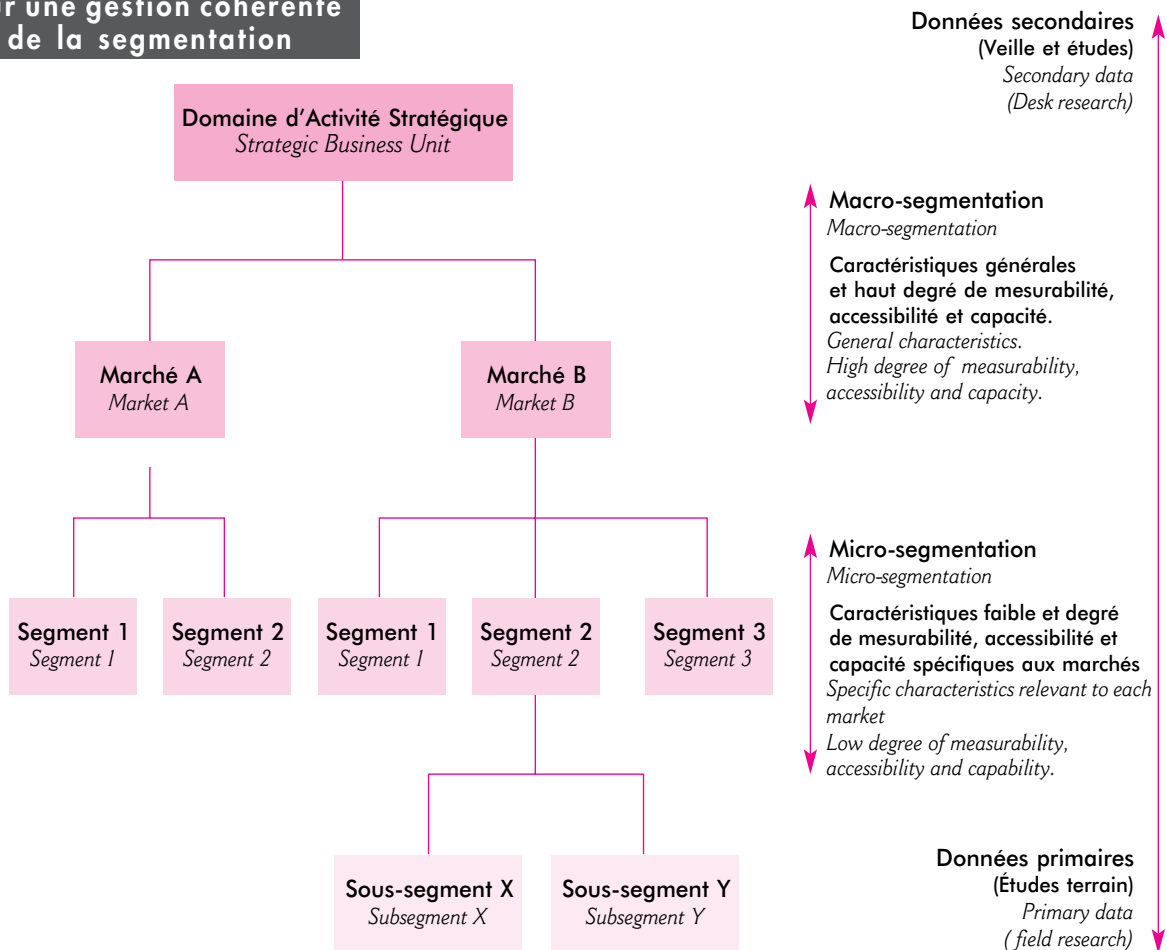
- les chrono actifs sont âgés pour 40 % entre 35 et 49 ans, lisent la presse et écoutent la radio ;
- les chrono logis sont âgés pour 40 % de plus de 60 ans et disposent de temps libre ;
- les chrono zens sont pour 39 % des actifs et pour 56 % âgés de plus de 50 ans, ils passent du temps avec leur famille ;
- les chrono zurbains ont de nombreuses activités le week-end. ■

SIX PORTRAITS DE CONSOMMATEURS



Outil 19 L'arbre de segmentation

Pour une gestion cohérente de la segmentation



En résumé

L'arbre de segmentation permet de différencier les segmentations de niveau stratégique, du marché et des segments en cohérence.

Chaque segment de marché identifié doit pouvoir être :

- **mesurable** : par des éléments tels que potentiel actuel et futur, évolution, panier moyen, consommation moyenne... ;
- **accessible** : plus ou moins facilement, selon les barrières, concurrence, technologie, etc. ;
- **profitable** : c'est-à-dire apporter suffisamment de valeur pour l'entreprise (marge, rentabilité, image, ROI...) ;
- **comparé à la capacité de l'entreprise** : financière, commerciale, etc.

Insight

This tool permits us to differentiate strategic activity, market or segment. The criteria for effective segmentation are as follows :

- **Measurability** : the degree to which size and purchasing power can be measured ;
- **Accessibility** : the degree to which the segments can be effectively reached ;
- **Profitability** : the degree to which resulting segments are sufficiently profitable ;
- **Capability** : the degree to which the organization has sufficient resources.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Découper un domaine d'activité stratégique (DAS), ou un marché, en segments ou sous-segments suffisamment différents les uns des autres, pour offrir une offre spécifique avec une stratégie propre, un budget et des moyens marketing adaptés.

Contexte

- **La recherche d'innovation** par la création d'un scénario de rupture à partir du marché ; par exemple, la marque Pampers, après avoir segmenté le marché des couches culottes en fille et garçon, le segmente par stade de développement : allongé, assis, quatre pattes puis debout ;
- **La redéfinition de la stratégie d'entreprise**, d'une marque ou d'une gamme de produit : par exemple, lorsqu'une entreprise passe d'une stratégie multi-locale à une stratégie globale, on ne peut plus segmenter le marché mondial comme un marché local ;
- **La segmentation d'un marché arrivé à maturité** : elle permet de trouver des sources de croissance par une approche différenciée.

L'arbre de segmentation permet de décliner la stratégie d'entreprise, des DAS jusqu'aux segments de marchés.

on utilise souvent, c'est même recommandé, les matrices d'aide à la décision.

- Sous-segmenter les activités, marchés et segments retenus, si nécessaire : retenir des critères plus fins et plus précis à chaque fois.

Méthodologie et conseils

- Aux critères d'analyse stratégique de potentiel, croissance et profitabilité, s'ajoutent des critères liés à l'environnement de l'activité que l'approche PESTEL permet d'étudier.
- Chaque niveau de segmentation doit pouvoir être relié au niveau amont : ainsi, un marché résulte de la segmentation d'une activité stratégique et un segment est une division de marché. C'est ainsi qu'on obtient l'arbre de segmentation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Relever et sélectionner les critères de segmentation les plus pertinents : en segmentation stratégique, on retient généralement le potentiel, la croissance et la profitabilité ; en segmentation de marché, on ajoute des critères spécifiques caractérisant les consommateurs et leurs usages.
- Analyser de manière comparative les activités, marchés ou segments : cette étape est préalable au ciblage.
- Mettre en perspective les résultats de cette analyse avec les capacités de l'entreprise :

Avantages

- ✓ Tous les échelons de l'approche des marchés sont identifiés, du stratégique au plus opérationnel.
- ✓ Cet outil fait le lien entre l'approche stratégique des DAS de l'entreprise et l'approche marketing des marchés et segments.

Précautions à prendre

- ✓ Bien distinguer les différents niveaux d'approche pour analyser chacun d'eux avec ses propres critères.
- ✓ Segmenter jusqu'au niveau le plus fin dans le but de prendre un avantage concurrentiel et non pour le principe.
- ✓ S'assurer que les segments sont bien identifiables et atteignables.



Comment être plus efficace

L'arbre de segmentation permet de relier la segmentation stratégique de l'entreprise ou du groupe avec les segmentations de marchés ou des *business units*. Dans tous les cas, un segment stratégique se définit comme un « morceau » du marché général permettant d'adresser une gamme de produits/services ou process, avec un mix-marketing bien défini. Les critères de segmentation vont varier selon le niveau de la segmentation : stratégique ou de marché.

Segmentation stratégique en DAS

Les critères, à ce niveau, sont généralement :

- le potentiel en volume ou en CA, en nombre d'individus, panier moyen... ;
 - l'évolution pour déterminer le dynamisme de l'activité ;
 - la marge dégagée ou le niveau de profit.
- D'autres critères permettent d'affiner cette segmentation. Les plus courants sont :
- les barrières à l'entrée qui peuvent rendre le ticket d'entrée cher et difficile pour les nouveaux entrants (existence de normes, de brevets...);
 - des facteurs clés de succès (*key factors of success*) spécifiques, comme l'agressivité commerciale, le haut niveau d'innovation...

La matrice *attraits-touts* du cabinet Mc Kinsey est particulièrement indiquée pour positionner l'entreprise sur ses activités stratégiques. La plupart des informations sont issues de sources secondaires.

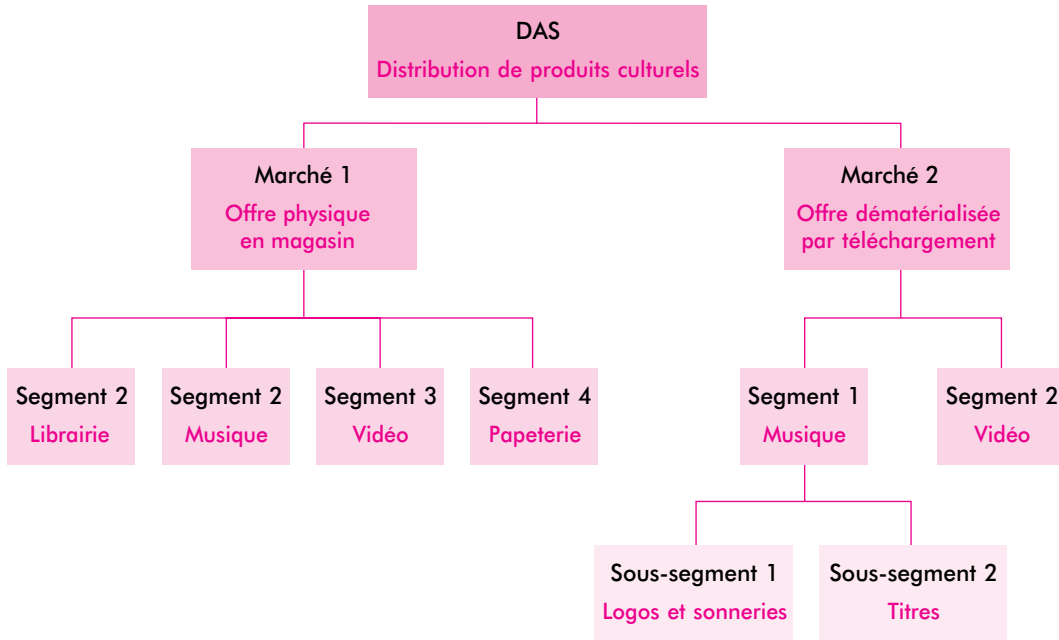
Segmentation des marchés

À ce niveau de segmentation, on retient plutôt des critères permettant d'identifier des consommateurs cibles, appelés aussi marché cible. C'est pourquoi les critères de segmentation peuvent être différents selon le secteur d'activité, notamment en B to B et en B to C. La plupart des informations proviennent d'études qualitatives et quantitatives menées auprès des consommateurs concernés : on parle d'études terrain. On peut retenir deux grands types de critères de segmentation :

- **les critères d'identification** de la population, qui visent à décrire pour permettre de reconnaître. Par exemple, en grand public : l'âge, le sexe, la composition de la famille, l'habitat, la région etc. En secteur B to B : la taille de l'entreprise, ses implantations régionales, son secteur d'activités, sa masse salariale etc. ;
- **les critères de comportement d'achat**, d'usages et attitudes vis-à-vis du produit consommé. Par exemple, en grand public : les motivations d'achat, la fréquence de consommation, le panier moyen, etc. ; en B to B : le processus de décision d'achat, achat de matériel ou de renouvelable, acheteur fidèle ou occasionnel, etc.

Chaque segment doit être distinct des autres : s'il n'y a pas de différence suffisante entre les segments, ni dans les caractéristiques du marché ni dans les leviers d'actions, il n'y a pas lieu de segmenter.

Le cas Virgin Megastore



– **Le domaine d'activité stratégique** est ici la distribution de produits culturels.

– **La segmentation de ce DAS fait apparaître deux marchés** : la distribution d'une offre physique en magasin (on achète un produit-livre ou un produit-disque...) et la distribution d'une offre dématérialisée, par téléchargement (on loue ou on achète un titre ou une sonnerie...). Chacun de ces deux marchés a son propre *business model* : logistique, commercialisation, mode de distribution, structure de coûts et de revenus... La distribution d'une offre dématérialisée est un marché récent, avec un potentiel inférieur au marché de la distribution physique mais une crois-

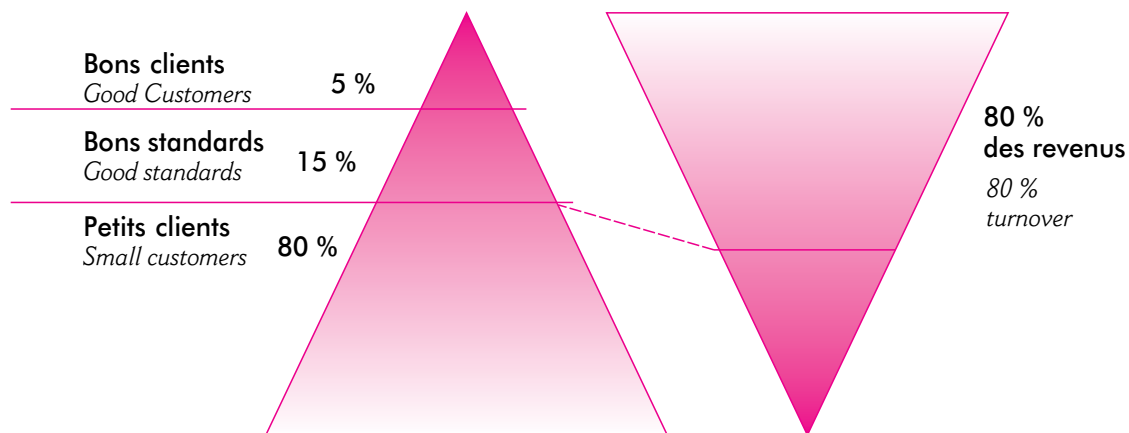
sance nettement supérieure et qui correspond à une tendance économique forte.

– **Chacun de ces deux marchés est découpé en segments**. Pour chacun, le marketing fait une analyse de la concurrence, des consommateurs et des tendances, puis émet des recommandations de produits et de services.

– **Chacun de ces segments peut, si nécessaire, être sous-segmenté**, comme le segment de la musique par téléchargement en sous-segment logos et sonneries d'une part et titres musicaux, d'autre part. Pour ces deux segments, on observe deux modes de distribution : par Internet et via les téléphones mobiles. ■

Outil 20 La segmentation par la valeur

La contribution des clients aux revenus



En résumé

La **segmentation par la valeur** prend en compte le chiffre d'affaires réalisé par le client comme critère de segmentation. Cette méthode s'inspire du modèle de Pareto : il s'agit de positionner les clients en fonction de leur contribution au CA global :

- 5 % des clients sont les clients à plus fort CA ;
- 15 % constituent les bons clients standards ;
- 80 % des clients représentent la catégorie des « petits clients ».

Donc 20 % des clients réalisent 80 % du chiffre d'affaires.

Insight

Customers segmentation by value is very simple. Only the turnover realized by the customer is used as a criteria of segmentation.

This method is inspired by the model of Pareto, positioning customers according to their contribution to the global turnover:

- 5% of customers make up the biggest part of turnover;
- 15% of customers constitute the “good” customers;
- 80% of customers represent the category of “small customers”.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Déterminer la valeur du client conduit l'entreprise à répartir ses investissements et ses ressources en se concentrant sur ses « meilleurs clients ». L'objectif est de fidéliser les meilleurs et de faire progresser la valeur des autres clients.

Contexte

Dans un contexte très concurrentiel et sur des marchés matures, la segmentation par la valeur client prend tout son sens. Lorsque l'offre arrive à maturité et que l'action commerciale classique est au bout de ses capacités, le marketing apporte de nouvelles pistes de croissance grâce à une segmentation plus fine et plus personnalisée des clients de l'entreprise.

La segmentation par la valeur client complète la segmentation par les besoins pour différencier les clients.

Méthodologie et conseils

- La première étape consiste à repérer les deux catégories de clients à plus grande valeur, puis la catégorie des clients à moindre valeur. Pour cela, quelques questions permettent de recenser les différences :
 - Qui sont les CPP ?
 - Quelles sont leurs caractéristiques communes ?
 - Les CPP ont-ils des besoins analogues ? Si oui, lesquels ?
 - A-t-on des CNR, qui coûtent tellement qu'il n'est probablement pas rentable de les garder ?
 - Qui sont-ils ?
 - Ont-ils des caractéristiques en commun ?
 - Qui sont les CCM ?
 - Ont-ils des caractéristiques en commun ?
 - Ont-ils des besoins analogues ?
- Tous les services de l'entreprise sont concernés par cette approche :
 - le centre d'appels ou de relation client ;
 - la communication institutionnelle ;
 - le marketing relationnel et opérationnel ;
 - la direction générale ;
 - la direction marketing ;
 - la direction commerciale ;
 - les services support. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Repérer la valeur accordée à chaque client : d'après la loi de Pareto, 20 % des clients représentent 80 % du CA ; la valeur du client dans ce cas est la proportion de CA qu'il réalise avec son fournisseur. Les consultants Peppers and Rogers, sur ce même principe de valeur client, en distinguent trois types :
 - les CPP : clients les plus profitables, ceux qui ont la plus grande valeur ;
 - les CCM : clients à croissance maximum, ils représentent la marge de progression de l'entreprise ;
 - les CNR : clients non rentables, ce sont tous les autres.
- Identifier les éléments de différence associés à une valeur client : par exemple, en B to B, le secteur d'activité ; en B to C, la composition du ménage.
- Recenser ensuite les actions destinées à donner un meilleur service aux différents types de clients. L'exercice consiste alors à décrire et généraliser les actions qui en valent la peine et à éliminer les autres.

Avantages

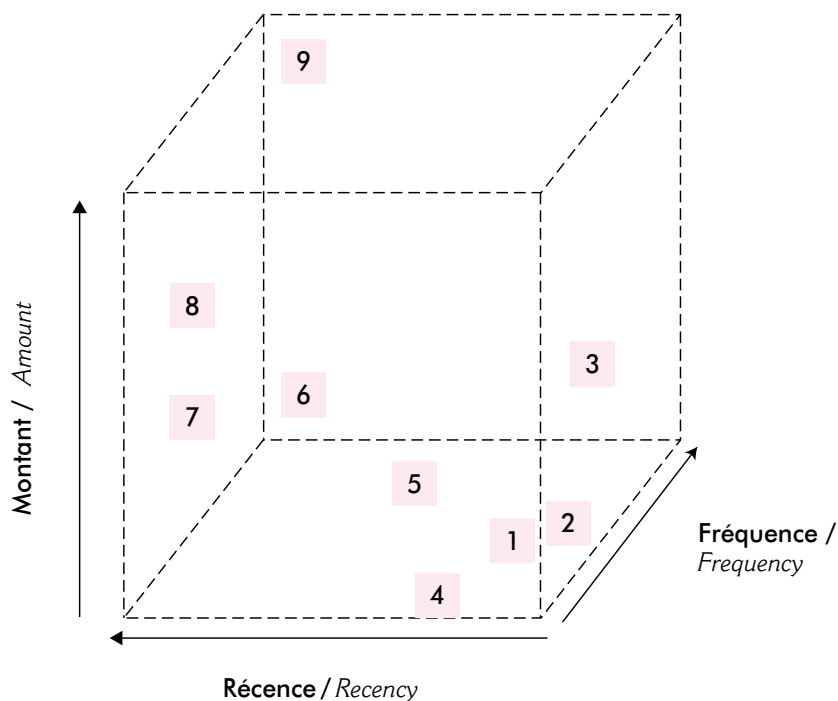
- ✓ La segmentation par la valeur est une approche pragmatique qui s'adapte aux spécificités de l'entreprise et des secteurs.
- ✓ À la fois stratégique et opérationnelle, elle est un déterminant de la création de valeur pour l'entreprise.

Précautions à prendre

- ✓ Bien préciser ce que l'on entend par client à forte valeur : CA actuel, CA potentiel, rentabilité, une combinaison de plusieurs variables...
- ✓ Cette approche ne doit pas viser à délaisser des clients.

Outil 21 Le scoring RFM

Une segmentation prédictive des achats



En résumé

La combinaison des trois critères d'appréciation des clients, montant, récence et fréquence, permet de cibler neuf grands types de clients :

- 1 = clients perdus depuis longtemps ;
- 2 = clients non confirmés ;
- 3 = clients réguliers perdus récemment ;
- 4 = clients récents à petit CA ;
- 5 = clients récents à fort CA ;
- 6 = clients réguliers en décroissance ;
- 7 = clients réguliers à petit CA ;
- 8 = clients réguliers en développement ;
- 9 = très bons clients réguliers.

Insight

The combination of those three criteria of appreciation of customers allows us to target nine major types of customers:

- 1 = customers lost a long time ago;
- 2 = unconfirmed customers;
- 3 = recently lost regular customers;
- 4 = recent customers with small value;
- 5 = recent customers with large value;
- 6 = regular customers whose purchases are decreasing;
- 7 = regular customers with small value;
- 8 = regular customers whose purchases are increasing;
- 9 = very good regular customers.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est double :

- déterminer la valeur d'un client sous l'angle des trois variables, RFM ;
- avoir une prévisibilité des futurs achats des clients en fonction de leur place dans le scoring et ainsi mieux cibler les actions marketing.

Contexte

Souvent employée pour cibler les destinataires d'une action commerciale ou promotionnelle, cette méthode s'applique surtout aux entreprises ayant constaté une corrélation forte entre le scoring et la réponse aux sollicitations.

Le scoring consiste à attribuer des points au client en faisant la somme de ses variables.

Cette observation permet d'utiliser cette méthode de manière prédictive. On parle alors de segmentation prédictive.

Méthodologie et conseils

- La méthode RFM est la plus connue des méthodes de segmentation par scoring. Elle est employée principalement par les sociétés de vente à distance.
- Une autre méthode est aussi fréquemment utilisée : FRAT (fréquence, récence, achat, type) :
 - fréquence : taux de répétition des achats dans une période donnée ;
 - récence : taux de récence du dernier achat effectué ;
 - achat : montant du dernier achat réalisé, ou du panier moyen, ou de la totalité des achats ;
 - type : catégorie de produits principalement achetés. Cette dernière variable permet de suivre l'évolution de la consommation du client.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer les critères entrant dans les trois variables :
 - récence : taux de récence du dernier achat ;
 - fréquence : taux de renouvellement des commandes dans une période donnée ;
 - montant : montant du dernier achat réalisé, ou du panier moyen, ou de la totalité des achats.
- Pour chacune des variables, identifier des tranches, le plus souvent en quintile, c'est-à-dire en cinq catégories. Par exemple, pour la récence :
 - moins de 3 semaines ;
 - entre 3 semaines et 2 mois ;
 - entre 2 et 6 mois ;
 - entre 6 mois et 1 an ;
 - plus d'1 an.
- Attribuer une note par variable à chaque client, en fonction de sa situation dans la représentation graphique. La somme des notes ainsi obtenue, ou score RFM du client, le classe dans l'un ou l'autre des quintiles. Généralement le premier quintile obtient des taux très élevés de réponse à une action commerciale, le deuxième un peu moins, etc.

Avantages

- ✓ Méthode dont on peut s'inspirer en gardant le fonctionnement et en changeant de variables pour être plus proche de son marché.
- ✓ Le scoring RFM peut être combiné à d'autres segmentations par la valeur client ou le besoin client.

Précautions à prendre

- ✓ Ces variables ne sont pas pertinentes pour tous les types de marché.
- ✓ Nécessité d'avoir une base de données permettant de suivre le comportement d'achat des clients.
- ✓ Nécessité d'avoir des informations précises par client ; la méthode du scoring RFM est plus difficile à utiliser en cas d'entreprises éclatées en plusieurs centres de décision.



Comment être plus efficace

L'analyse RFM est construite sur le comportement du client :

- Quand le client a-t-il acheté la dernière fois ?
- À quelle fréquence achète-t-il ?
- Quel montant d'achat dépense-t-il ?

C'est pourquoi cette méthode peut prédire le comportement futur des clients en se basant sur leur comportement passé.

Une méthode prédictive

Pour effectuer cette analyse prédictive, le fichier client doit contenir des données d'historique d'achat et utiliser un codage adapté. Cela suppose que la base de données clients contienne en permanence l'historique de la relation pour chaque client. La plupart des entreprises enregistrent ces données dans des logiciels comptables ou de gestion de la relation client (CRM).

On trouve, en effet, la plus grande probabilité de réponse à une campagne parmi les gens ayant effectué un achat récemment. Un client a plus de chance de réagir à une promotion s'il a eu récemment une transaction satisfaisante avec l'entreprise.

Une analyse de la récence montre que 20 % des clients (les très bons clients) ont un taux de réponse de 16 % sur une campagne promotionnelle.

Les résultats obtenus avec cette méthode démontrent que le meilleur « prédicateur » du comportement futur d'un client est son comportement passé et présent.

Choisir d'autres critères

D'autres critères peuvent s'avérer plus pertinents selon les secteurs d'activité, la fréquence

de renouvellement des achats ou leur saisonnalité.

Les plus utilisés sont :

- **le potentiel** : chiffre d'affaires, nombre de salariés, taille d'une flotte de véhicules... Ce critère est plutôt employé en B to B ;
- **la durée de la relation** : ancienneté de la relation client (notamment en B to B). Ce critère fait double emploi avec la fréquence, il faut choisir entre les deux ;
- **remises accordées** : ce critère influe sur la rentabilité du client. Il est pertinent pour les entreprises qui passent des « accords cadres » avec leur client ou qui ont une politique de remises ;
- **l'attrition** : ce critère mesure la probabilité qu'un client cesse de faire appel aux services de l'entreprise, ou, en B to C, délaisse la marque ou ne renouvelle pas son abonnement. Dans le cas d'utilisation de ce critère, il est important d'analyser les caractéristiques des anciens clients afin d'envisager une typologie particulière avec des besoins spécifiques ;
- **le risque** : c'est un des premiers scores utilisés par les organismes de crédit ou par les compagnies d'assurance. Ce critère évalue la probabilité que le client rembourse l'intégralité de ses échéances ou la probabilité plus ou moins forte d'accidents.

Le scoring est une méthode prédictive qui se construit à partir des comportements passés et présents des clients.

La méthode est fondée sur l'historique de chaque client selon des critères explicatifs pertinents pour l'activité.

Cas des Achats de produits de beauté

Segment	Score RFM	Profil	Action
Très bons clients	RFM 13 à 15	Ambassadeurs de la marque, ils consolident l'image et le CA. Ils ont potentiellement une plus forte prévision de commandes.	Action de fidélisation : cartes premium, invitations etc.
Bons clients	RFM 7 à 12	Achats récents et fréquents. La confiance existe et doit être consolidée. Taux de renouvellement potentiel de commandes inférieur à celui des très bons clients.	Action de développement de la fréquence d'achat ou du montant par commande, couplé avec des actions de fidélisation : carte...
Clients tièdes	RFM 1 à 6	Clients encore volatils achetant certainement des produits concurrents. La certitude qu'ils réachètent prochainement est faible.	Action de fidélisation par des offres spécifiques et récurrentes : réductions, promotion sur certains produits...
Nouveaux clients	RFM 8	Premier achat, l'analyse doit se poursuivre lors des prochaines commandes.	Action de fidélisation et de développement de leurs achats.
Inactifs	RFM 0	Aucune commande durant les quatre dernières saisons.	Action de réactivation du client.

Cette PME travaillant dans le secteur des cosmétiques a hiérarchisé son fichier clients à partir de la méthode RFM :

- récence de la commande : saison de la dernière commande ;
- fréquence de la commande : nombre de saisons d'activité depuis deux ans, soit quatre saisons ;
- montant de la commande : montant réalisé pendant une saison.

• Caractéristiques du scoring RFM

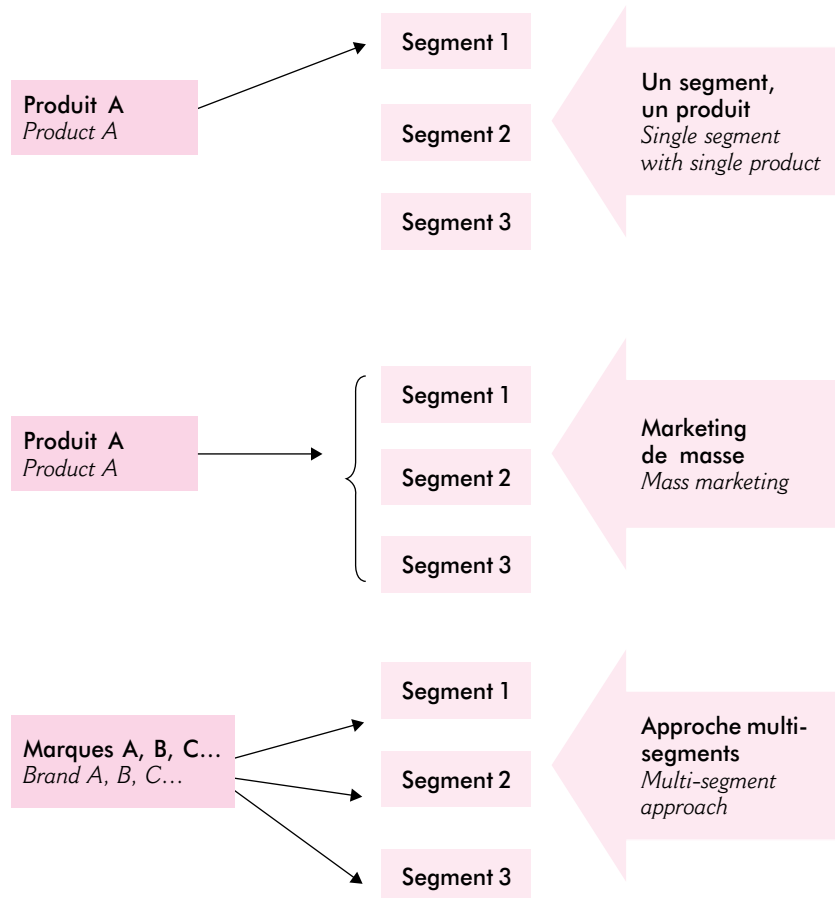
Les classes sont figées par saison commerciale, par période de six mois correspondant à chaque semestre : automne-hiver année N, printemps-été année N, automne-hiver année N-1, printemps-été année N-1.

Les clients ne changent pas de classe durant une période. En fin de période, on glisse l'historique du client de six mois et on recalcule son nouveau score RFM.

Chaque saison, une partie du fichier, en ne commandant pas, quitte l'univers des clients actifs. Ce mouvement d'attrition est contrebalancé par le mouvement de prospection de nouveaux clients. ■

Outil 22 Le ciblage

3 méthodes de ciblage



En résumé

Le ciblage est la deuxième étape du processus stratégique : segmentation – ciblage – positionnement. Après avoir segmenté son marché, le responsable marketing sélectionne un ou plusieurs segments auxquels il décide de s'adresser.

Trois types de ciblage sont possibles :

- un seul segment avec un seul produit ;
- un produit pour plusieurs segments : c'est ce qu'on appelle le « marketing de masse » ;
- l'approche multi-segments : des produits différenciés pour chaque segment.

Insight

Targeting is the second step of the strategic process: segment – target – position process. After the market has been separated into its segments, the marketer will select a segment or series of segments and target it or them.

There are three main types of targeting:

- *One single segment with a single product;*
- *One product for several segments. This is "mass marketing";*
- *The multi-segment approach: differentiated products for different segments.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Optimiser ses ressources, accéder aux marchés de manière plus efficace, tels sont les deux principaux objectifs de l'action du ciblage. En se concentrant sur un cœur de cible en affinité avec l'offre, le responsable marketing a bien plus de retours et de résultats.

Contexte

Le plan marketing annuel est l'occasion de vérifier le ciblage comme la segmentation des marchés car l'environnement est en perpétuelle évolution, les consommateurs également. D'autres contextes sont favorables : le lancement d'une nouvelle offre, la diversification sur un nouveau marché.

Le ciblage est l'action de sélectionner un ou plusieurs segments de marché pour servir au mieux la stratégie de l'organisation.

Méthodologie et conseils

- Le choix d'un marketing de masse se justifie lorsque le marché présente des préférences groupées : ainsi, les offres de type hard discount s'adressent à différentes catégories socio-professionnelles.
- Le choix d'un marketing différencié, un seul produit pour un seul segment, apporte une grande cohérence à l'offre et permet la meilleure adéquation aux besoins du segment.
- L'approche multi-segments permet au responsable marketing de proposer différents produits de différentes marques à plusieurs segments de marché. Cela permet à l'entreprise ou au groupe d'être présent sur plusieurs segments et de couvrir l'ensemble du marché (exemple pour les eaux minérales, commercialisées sous différentes formes : bouteilles en verre pour les restaurants, format 1,5 litre pour la consommation courante, format 50 centilitres, pour l'emporter avec soi...). ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Segmenter son marché ou son domaine d'activité stratégique.
- Identifier avec précision le potentiel des segments : chiffre d'affaires, volume, nombre d'individus ou d'entreprises, taux de croissance.
- Évaluer la capacité de l'entreprise à atteindre ce ou ces segments : capacité de production, logistique, force commerciale, solidité financière, innovation, etc.

Le ciblage se fonde sur deux points : l'évaluation de l'**attrait relatif du segment** pour l'entreprise et des **atouts** de l'entreprise pour s'installer sur le segment. Ces deux points ayant fait l'objet des étapes précédentes, le responsable marketing peut réaliser son choix. Il s'appuie le plus souvent sur des matrices d'aide à la décision.

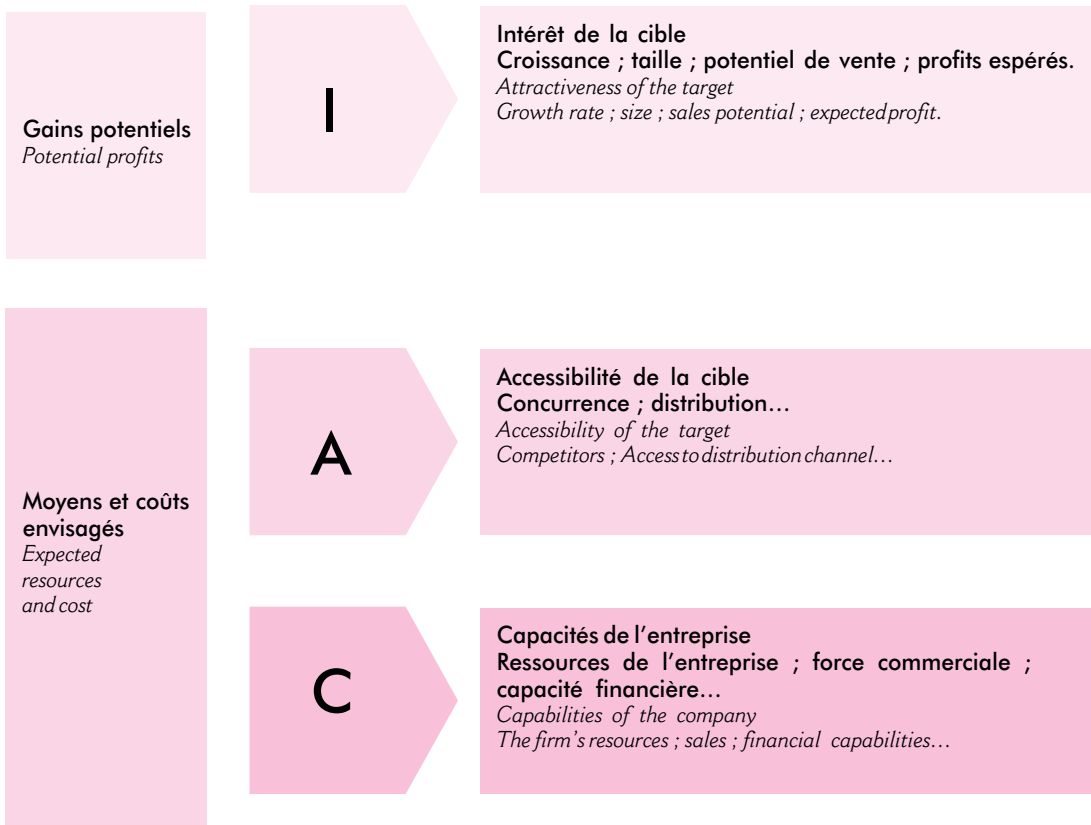
Avantages

- ✓ Le ciblage permet de définir les segments qui intéressent l'entreprise.
- ✓ Faire ce choix permet d'orienter ses actions de manière plus efficace et de ne pas se disperser sur des segments à faible potentiel.

Précautions à prendre

- ✓ En marketing de masse, il faut être attentif à une évolution des consommateurs vers une différenciation des produits (ainsi, au sel de table classique, s'est ajouté le sel aromatisé...).
- ✓ En proposant une seule offre pour un seul segment, attention à la sursegmentation (s'adresser à des segments trop petits en terme de valeur ajoutée).
- ✓ L'approche multi-segments va à l'encontre d'un marketing *one to one*, en émergence actuellement.

Intérêt, Accessibilité, Capacité



En résumé

Trois facteurs permettent de sélectionner un marché cible en minimisant les risques d'interprétation :

- l'intérêt du segment ;
- l'accessibilité de ce segment ;
- la capacité de l'entreprise à l'atteindre.

Ces trois facteurs constituent la méthodologie qui permet de vérifier l'adéquation entre le segment cible et l'entreprise.

Insight

Three factors allow us to select a target market whilst minimizing the risks of interpretation:

- the interest of the segment;
- the accessibility of this segment;
- the ability of the company to reach them.

Those three factors constitute the methodology which allows us to verify the adequacy between the segment, the target and the company.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

IAC, pour intérêt/accessibilité/capacité, est une méthode permettant l'ajustement de l'entreprise sur ses marchés ou ses segments cibles. En mettant face à face l'attractivité du segment (intérêt et accessibilité) et la capacité de l'entreprise, le responsable marketing évalue de façon complète et objective son action de ciblage.

Contexte

Chaque fois que l'entreprise envisage de s'adresser à un marché ou à un segment de marché, cette méthode est utile. Souvent le ciblage est réalisée de façon intuitive par les responsables marketing, parfois aussi elle se confond avec la segmentation. L'outil IAC apporte rigueur et sécurité aux choix des segments cibles.

La méthode IAC permet d'évaluer la valeur d'un segment cible et de valider la pertinence du choix des équipes marketing.

Méthodologie et conseils

- L'évaluation de l'accessibilité du segment est totalement indépendante de la capacité de l'entreprise.
- Pour chaque critère d'évaluation de l'accessibilité, le marketing identifie les coûts induits. Par exemple, pour le critère concurrence : un faible nombre de concurrents sur un marché nécessitera moins de coûts pour s'adresser à ce marché.
- Pour distinguer accessibilité du segment et capacité de l'entreprise, prenons cet exemple : le nombre de concurrents sur un marché est indépendant de l'entreprise elle-même ; c'est donc un critère d'accessibilité. En revanche, la position de l'entreprise (en part de marché, notoriété, taux de pénétration client...) par rapport à ses concurrents relève de sa capacité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Évaluer l'intérêt du segment, prioritairement : croissance, potentiel, marge espérée, volume, nombre.
- Estimer le plus finement possible son accessibilité, principalement : ticket d'entrée financier, coûts de distribution, nombre de concurrents en place, affinité de la cible vis-à-vis des produits ou marques, niveau de contraintes des normes et réglementation.
- Mesurer la capacité de l'entreprise à s'adresser à ce segment, notamment : financièrement, capacité de production, force commerciale, innovation marketing.
- Mettre en regard les gains espérés, le temps nécessaire et les coûts engendrés avec les moyens de l'entreprise.

Avantages

- ✓ La méthode IAC permet de comparer l'attrait du segment et les atouts de l'entreprise.
- ✓ En évaluant les gains liés à l'attrait du segment et les coûts liés à la production et à l'acheminement de l'offre, on mesure l'opportunité de s'adresser ou non au segment étudié.

Précautions à prendre

- ✓ Les études de marché et l'analyse marketing apportent les éléments nécessaires à l'utilisation de la méthode. Ne pas tenir compte de la réalité des marchés et segments favoriserait une approche intuitive et en détournerait la valeur.



Comment être plus efficace

L'intérêt d'une cible peut-être mesuré parallèlement à court ou à moyen/long terme : une entreprise peut décider d'engager une action marketing dans la perspective de développer un chiffre d'affaires plusieurs années plus tard ; à l'inverse, elle peut se fixer un plan d'action pour une croissance immédiate. Pour évaluer l'intérêt du segment, le responsable marketing doit se poser les questions suivantes :

- Quel chiffre d'affaires potentiel ?
- Quelle marge peut-on dégager ?
- Quel est le taux de croissance du segment ?
- Combien représente-t-il de clients ou d'individus ?
- Quelle image véhicule ce segment ?
- Quelles références apporte-t-il ?
- Quelle valorisation de savoir-faire est-elle possible sur ce marché ?
- Quelle acquisition de compétences techniques est-elle envisageable ?

Un marché est plus ou moins difficile à pénétrer, un segment est plus ou moins difficile à gagner. Indépendamment des capacités de l'entreprise, un segment s'apprécie en fonction de son niveau d'accessibilité :

- Quelles sont les barrières à l'entrée ?
- Quel est le ticket d'entrée ?
- Quels sont les coûts logistiques d'approvisionnement ?
- Quels sont les coûts de transports ?
- Quels sont les coûts de distribution ?
- Quelles sont les barrières technologiques ?
- Quelles sont les règles normatives ?
- Quels sont les processus ?
- Quelle est l'importance du nombre de concurrents déjà en place ?
- Quel est le degré de perméabilité à l'image de marque ou aux valeurs de l'entreprise ?
- Quel est le degré d'acceptabilité de nos offres (packaging, goût, maniabilité...) ?

- Quels sont les processus d'achat ?
- Quelle est la durée du montage d'une affaire ?
- Quelles sont les compétences commerciales nécessaires ?

La décision d'attendre, de se maintenir ou de se développer sur un segment dépend de la volonté de l'entreprise et de l'allocation des moyens qu'elle aura déterminée :

- Quelles sont nos capacités d'innovation ?
- Quelles sont nos capacités de création d'offres adaptées ?
- Quel est notre degré de réactivité et de pertinence dans nos choix ?
- Quelle est notre capacité de production ?
- Quelle est la maîtrise technique des processus ?
- Quelle est la capacité des équipes R & D ?
- Quelles sont les compétences des commerciaux ?
- Quelle est la performance de la force de vente ?
- Quels sont les besoins en formation, en recrutement ?
- Quelle est l'assise financière de l'entreprise ?
- Quelle est la possibilité d'investissement ?
- Quelle est la compétitivité en terme de prix ?

Évaluer comment se positionne l'entreprise pour se maintenir ou se développer sur le segment.

Les facteurs de compétitivité peuvent varier d'un segment à un autre.

La bonne connaissance des segments doit permettre de définir des critères adaptés.

Exemple : Une PME française sur le marché des pâtes à Hong Kong

I	Intérêt du marché-cible	<ul style="list-style-type: none"> • Les ventes de pâtes alimentaires à Hong-Kong se sont développées de +5 % de 2005 à 2006. • Le marché est de 9 500 000 dollars US en 2006. • La popularité de cet aliment s'explique par l'impulsion de l'industrie des services alimentaires qui a incité les consommateurs à remplacer l'aliment de base de la région, le riz, par des plats à préparer à la maison à base de pâtes. • Les prévisions de ventes à l'horizon 2011 sont optimistes : 13 000 000 dollars US, soit une progression annuelle de + 6,2 % en chiffre d'affaires et + 5,1 % en volume. • La clientèle cible est représentée par les consommateurs à revenus élevés.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un marché en développement, qui touche les précurseurs et les visionnaires. On peut espérer une plus forte croissance dès lors que la majorité précoce viendra à ce mode de consommation. ✓ Un marché à plutôt forte marge. ✓ L'intérêt réside dans l'image créée : haut de gamme, et la notoriété des premiers arrivants.
A	Accessibilité du marché-cible	<ul style="list-style-type: none"> • Les pâtes alimentaires sont distribuées dans les supermarchés et hypermarchés haut de gamme. • Le marché est principalement détenu par les pâtes italiennes. • Barilla détient 36 % de parts de marché. • Les pâtes sèches sont le seul type à pénétrer ce marché. • Les Hong-Kongais ne connaissent que les spaghettis.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marché déjà pris d'assaut par les fabricants italiens, mais possibilité (à étudier) d'apporter de la nouveauté par une autre marque et un autre positionnement. ✓ Mesurer le coût de la distribution et de la couverture nécessaire pour arriver au retour sur investissement.
C	Capacité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise s'est bien développée dans une trentaine de pays. • Un marketing fort lui a permis de construire une gamme diversifiée de pâtes. • Une croissance régulière et une bonne rentabilité lui permettent de faire des investissements.
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ La direction générale a évalué les gains possibles au regard des coûts de conquête de ce marché. ✓ Maintenant c'est au marketing d'affiner l'accessibilité du marché, notamment l'affinité avec la marque et les valeurs véhiculée par elle.

Source : d'après *Bioclips*, n°19, 29.05.2007.

9 degrés d'investissement marketing

IPR Indice de probabilité d'atteindre la cible
Index of probability of achieving the target

A	6	3	1
B	8	4	2
C	9	7	5
	C	B	A

IPO Indice de potentiel
Potential index

En résumé

Le modèle IPO/IPR (indice de potentiel/indice de probabilité) permet de hiérarchiser les allocations de ressources, commerciales et publicitaires, selon le type de cible.

En haut à droite du tableau, se trouvent les clients les plus faciles à atteindre et ayant le plus gros potentiel.

Les clients de la case 5 nécessiteront probablement un investissement supérieur (plus difficiles à atteindre) mais prioritaire (gros potentiel).

Plus on descend vers la gauche, moins on consacrera d'efforts à ces clients à faible potentiel et coûteux à atteindre (case 9).

Insight

This IPO/IPR matrix allows to organize into a hierarchy the allocations of resources, for sales and advertising, according to the type of target.

At the top to the right of the board, are the customers that are easiest to reach and have the biggest potential: the priority, but not necessarily those for whom it is necessary to invest the most, as they are very accessible.

Customers of the compartment 2 will probably need a superior investment (more difficult to reach) but maybe a priority (big potential).

More we come down towards the left, the less we should invest in these customers with small potential that are expensive to reach.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'outil IPO/IPR permet d'allouer les justes ressources d'acquisition et de fidélisation des clients en fonction de leur potentiel et de leur accessibilité. Cet objectif sert tout autant les directions marketing que les directions commerciales.

Contexte

Les récentes approches du marketing client favorisent l'utilisation de ce type de modèle, qui a aussi toute sa place dans l'approche commerciale des clients d'un secteur donné. Il est particulièrement recommandé en cas de refonte de sa segmentation client. On peut ainsi l'utiliser pour réorganiser sa force commerciale : dédier des commerciaux terrain à des clients à fort potentiel et le centre d'appel à des clients à potentiel moindre.

Cet outil permet d'apprécier et d'évaluer chaque client au regard de son potentiel et de son accessibilité.

- Parmi les prospects, a-t-on pensé à une campagne spécifique ?
- Qu'ils soient prospects ou clients a-t-on évalué la rentabilité de la relation commerciale ?

Méthodologie et conseils

- On peut aussi combiner plusieurs critères. Par exemple, il peut être judicieux de combiner le potentiel de CA actuel et le taux de croissance prévisible pour déterminer le CA potentiel (futur) d'un client. Dans ce cas, on fait la moyenne des deux notes obtenues.
- Quelques critères d'accessibilité :
 - coûts logistiques ;
 - fidélité du client ;
 - complexité des processus de décision ;
 - nombre de fournisseurs mis en concurrence ;
 - proximité géographique.
- Quelques critères de potentiel :
 - potentiel de CA actuel ;
 - potentiel de marge ou espérance de profits ;
 - croissance du secteur d'activité ;
 - taille de l'entreprise (B to B) ou du foyer (B to C). ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir le marché auquel on veut s'adresser, afin d'utiliser les critères d'accessibilité appropriés.
- Recenser le ou les critères qui définissent le mieux l'accessibilité d'un client ou d'un prospect. Définir les tranches les plus représentatives.
- Pour chacun des deux axes, potentiel et accessibilité, attribuer une cotation ou score en « faible », « moyen » et « fort » selon les tranches retenues.
- Enfin, positionner les clients dans la matrice. À partir de cette classification, déterminer les actions les plus ciblées par type de clients. Quelques questions permettent de s'orienter pour ces choix :
 - Parmi les clients identifiés, quel CA réalisent-ils et comment peut-on développer une activité avec eux ?

Avantages

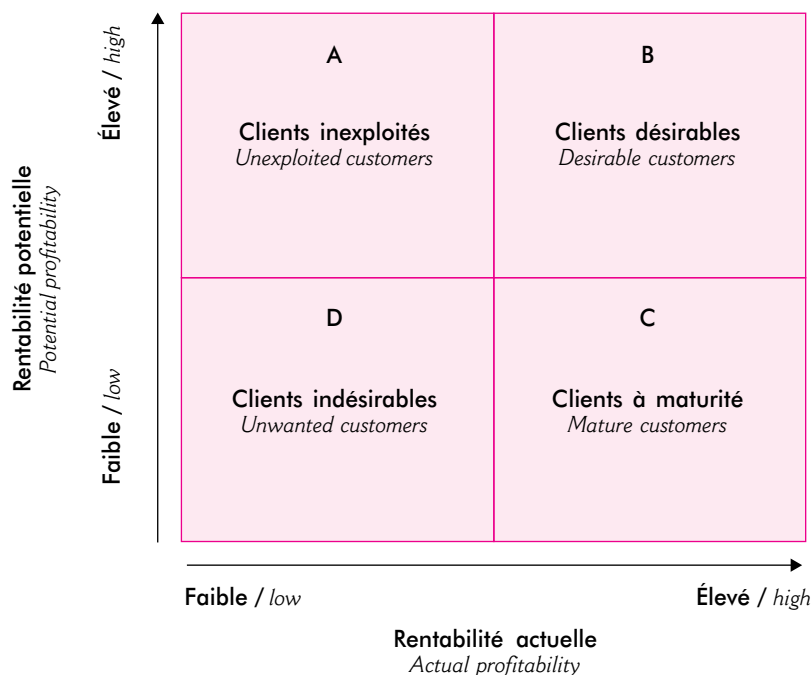
- ✓ Met en évidence le potentiel du client ou du prospect, conjointement avec la facilité à l'atteindre.
- ✓ L'outil peut être utilisé dans plusieurs cas : segmentation marketing ou organisation du secteur commercial.

Précautions à prendre

- ✓ Cette matrice ne tient pas compte, de manière explicite, de la rentabilité du client.
- ✓ La notion de rentabilité peut s'inclure dans les variables liées à l'accessibilité.

Outil 25 La segmentation par la rentabilité

Analyse comparée Rentabilité actuelle/potentielle



En résumé

Dans une situation tendue, la notion de **rentabilité** tend à s'imposer au premier plan de l'analyse marketing. Cette méthode de segmentation par la rentabilité apporte une réponse pour prioriser ses actions auprès de ses clients :

- **priorité 1** : quadrant A ;
- **priorité 2** : quadrant B ;
- **priorité 3** : quadrant C ;
- **priorité 4** : quadrant D.

Cette matrice vient en complément d'autres analyses : des clients indésirables sur cette matrice peuvent devenir désirables avec une autre approche.

Insight

Segment by profitability

In a tense situation, the notion of profitability tends to impose itself upon the foreground of the marketing analysis. This method of segmentation by profitability brings a guide to prioritize actions with customers:

- **Priority 1**: quadrant A;
- **Priority 2**: quadrant B;
- **Priority 3**: quadrant C;
- **Priority 4**: quadrant D.

This matrix is not used by itself, unwanted customers on this matrix can become desirable with another approach.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La segmentation par la rentabilité actuelle et future permet d'affiner le ciblage des clients dans une optique purement financière. L'intérêt réside dans l'analyse complémentaire de la rentabilité des actions commerciales et des canaux de communication utilisés.

Contexte

On utilise ce modèle lorsque l'entreprise est en recherche de gains de rentabilité. La méthode s'emploie rarement seule, elle sert à apporter un éclairage plus précis sur ce point. Cet outil s'emploie plus particulièrement en activité de services, mais aussi en secteur industriel travaillant par affaires.

Dans un objectif de profit, la mesure de la rentabilité actuelle doit être complétée par l'évaluation de la rentabilité potentielle.

bilité actuelle n'a pas été mise en perspective avec leur potentiel de rentabilité. C'est ici que se trouve le plus fort gisement de points de marge.

- Les comptes clients du quadrant B représentent le type de client « désirable » : rentabilités actuelle et future acquises.
- Les comptes clients, dits « mûrs » du quadrant C sont à fidéliser mais sans espérance de gain de rentabilité majeur.
- Les comptes clients du quadrant D sont appelés « indésirables » uniquement du point de vue de la rentabilité. Une analyse complémentaire est à mener pour affiner les priorités d'actions sur cette cible, notamment :
 - Quelle est leur importance stratégique ?
 - Quel est leur potentiel de CA ?
 - Quel est leur historique commercial ?
 - Quelle est la croissance de leur secteur d'activité (en B to B) ?
- La variable « rentabilité potentielle » met en lumière le cycle de vie du client dans sa relation transactionnelle avec l'entreprise fournisseur. Ainsi, un nouveau client est certainement moins rentable du fait des coûts d'acquisition élevés, situation qui devrait évoluer en fonction de sa fidélité ; un client « zappeur » ne sera jamais très rentable pour une entreprise ; un client très fidèle et quasiment exclusif est très rentable mais n'apporte plus de gain futur. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer le critère de rentabilité à retenir. On peut utiliser des critères comme :
 - les taux de remises, ristournes et rabais ;
 - les types de produits plutôt achetés : à plus ou moins fortes marges ;
 - les achats groupés ou étalés ;
 - le nombre de produits par commande ;
 - le mode et la fréquence de la relation commerciale.
- Attribuer des notes de 1 à 4 à l'ensemble des comptes clients et les deux variables, rentabilité actuelle et rentabilité potentielle : 1 étant la note la moins élevée et 4 la note la plus forte.
- Le positionnement des comptes clients dans la matrice permet de visualiser quatre groupes de clients et des priorités pour chacun d'eux.

Méthodologie et conseils

- Les comptes clients du quadrant A sont appelés « inexploités » car leur faible rentabilité

Avantages

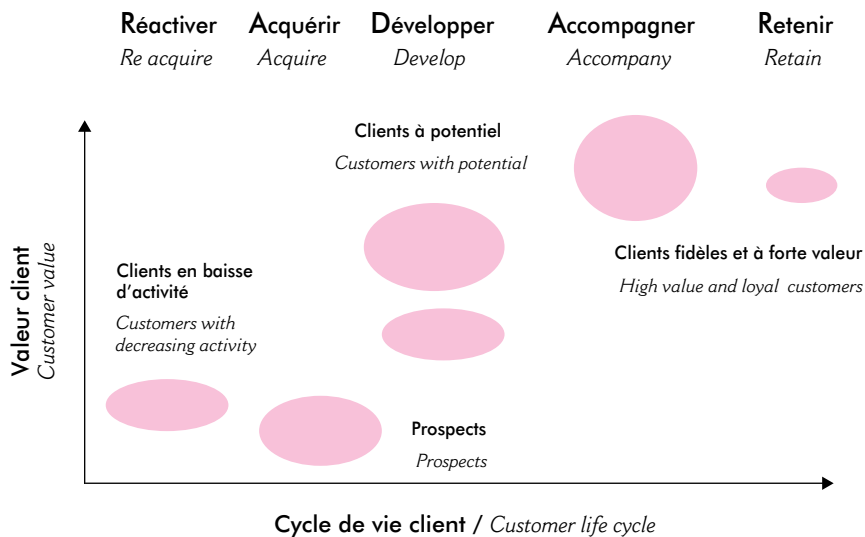
- ✓ C'est une approche de segmentation fondée essentiellement sur la valeur réelle du client pour l'entreprise.
- ✓ Cet outil peut être mis en perspective avec le cycle de vie client.

Précautions à prendre

- ✓ Cette approche ne suffit pas à elle seule à définir les priorités par client.
- ✓ Il faut une bonne base de données marketing qui permet de mixer un ensemble de variables.

Outil 26 Le modèle RADAR

Liens entre objectifs et valeur client



D'après : N. Van Laethem, L. Body,
Le Plan marketing. Dunod, 2004.

En résumé

Le modèle RADAR a été créé pour répondre aux besoins des entreprises soucieuses d'avoir une vision stratégique de la relation client.

Elle met en perspective la valeur du client au cours de son cycle de vie, depuis son premier achat et tout au long de sa relation avec la marque.

Elle propose une double approche du marketing client :

- fixer des objectifs relationnels par segment cible ;
- segmenter les clients en perspective du cycle de vie client.

Insight

This matrix RADAR was created to meet the needs of companies wishing to have a strategic vision of their relationship with their customers.

It suggests a double approach to customer marketing:

- fixing relationship objectives by target segment;
- segmenting customers in view of the customer life cycle.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil permet d'inscrire les segments cibles de clients dans la perspective de leur cycle de vie et de leurs transactions avec l'entreprise ou la marque. Il permet de s'assurer que les objectifs relationnels vis-à-vis de ces segments cibles sont en lien avec leur valeur pour l'entreprise.

Contexte

Lorsque l'entreprise met en place un marketing client fondé sur la valeur client et qu'elle a comme ambition de cibler des actions spécifiques dans la durée vis-à-vis de tous ses clients et prospects.

Lorsque l'entreprise envisage de cibler plus précisément ses actions dans un souci d'efficacité et de personnalisation client.

RADAR assure le lien entre la valeur client, le cycle de vie client et les objectifs relationnels par segment.

Méthodologie et conseils

Ne pas hésiter à sous-segmenter les familles de clients afin d'obtenir des segments homogènes à qui s'adresser. Ainsi, par exemple, parmi les clients ayant un taux de nourriture entre 15 et 39 %, il y a ceux qui, par principe ou par affinité, n'augmenteront pas leur taux d'activité et ceux qui le feront.

La matrice répond à la première étape du processus de relation client, la segmentation par la valeur client en dynamique. L'étape suivante est de mettre en adéquation :

- les segments clients ;
- l'offre proposée ;
- l'objectif de relation ;
- les actions marketing et commerciales.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les variables qui définissent la valeur client : taux de nourriture (part de client) ou chiffre d'affaires potentiel.
- Établir des seuils de valeur en cohérence avec des objectifs relationnels. Par exemple, un client avec un taux de nourriture de 80 % et plus est un client quasiment exclusif ; à l'inverse, un client ayant un taux de nourriture inférieur à 15 % est un client avec un potentiel à développer.
- Positionner sur l'axe « valeur client » et l'axe « cycle de vie client » les segments de clients. La taille du cercle est proportionnelle à la valeur totale du segment.
- Procéder à l'analyse et décider des choix d'actions vis-à-vis de chaque segment.

Avantages

- ✓ Seule matrice permettant de visualiser à la fois le poids des segments et l'équilibre du portefeuille client dans la dynamique du cycle de vie client.
- ✓ Permet de faire le lien avec la segmentation et les actions marketing et commerciales.

Précautions à prendre

- ✓ S'assurer que les offres à proposer aux clients sont bien en adéquation avec les objectifs relationnels et les besoins clients.
- ✓ Il est indispensable de situer la segmentation par la valeur client dans un objectif de satisfaction client.



Comment être plus efficace

L'objectif de toute segmentation client est de « découper » le portefeuille clients et prospects en segments homogènes :

- en valeur ;
- par besoin.

Le ciblage client se traduit non pas par la décision : « clients à qui s'adresser/clients à qui ne pas s'adresser », mais par la décision : « Quelle action plus spécifique pour quel type de client ? ».

Segmenter par le taux de nourriture

Le taux de nourriture est un déterminant direct de la part de marché et certainement le plus important : il permet de connaître la part des achats de la marque par rapport aux autres marques de la même catégorie chez un acheteur. Il est particulièrement intéressant dans le contexte actuel de saturation et de stagnation des marchés. Ce déterminant consiste pour chaque client à connaître précisément la structure de ses achats pour une catégorie de produits.

Prenons l'exemple de l'eau minérale. On peut classer les consommateurs d'eau minérale plate en trois catégories par rapport à une marque déterminée comme Evian : les consommateurs exclusifs d'Evian, les non-consommateurs complets d'Evian, les consommateurs mixtes Evian-autres marques.

Dans cette troisième catégorie, la part relative des achats d'Evian sur l'ensemble des achats d'eau minérale plate est appelée son « taux de nourriture ». Un taux de nourriture élevé indique que les consommateurs mixtes sont assez fidèles à la marque et l'achètent régulièrement ; un taux de nourriture faible suggère que la marque est achetée seulement dans des circonstances particulières, par exemple lorsque la marque est absente du magasin.

Le type de lutte concurrentielle consistant à essayer d'augmenter le taux de nourriture d'une marque est particulièrement approprié dans les cas où la plupart des clients de cette marque sont mixtes. On rencontre cette problématique autant en B to C qu'en B to B.

Objectif final : la satisfaction client

Des études récentes ont en effet révélé le lien entre des relations stables et durables avec le client et la rentabilité de l'entreprise. Selon Reichfeld, dans certains secteurs, une amélioration du taux de fidélité se traduit par un doublement de la marge.

La fidélité ne peut exister sans la satisfaction, elle-même à l'origine de l'attitude favorable qui va déclencher le ré-achat. Cet objectif de satisfaction peut être utilisé aussi bien en B to B qu'en B to C. Dans la version 2000 de la norme ISO 9001, la relation avec le client ne se résume plus simplement à vendre des produits ou des services de qualité, à gérer les réclamations ou à fournir un SAV performant ; elle exige la mise en place d'un véritable dispositif de mesure de la satisfaction client.

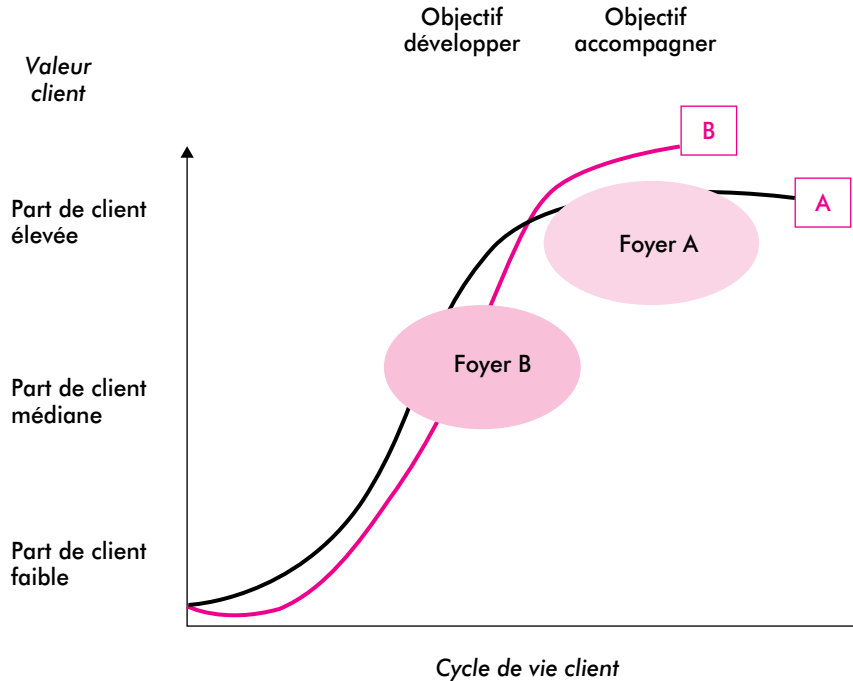
Dans cette optique la segmentation par la valeur et par les besoins client permet d'atteindre des objectifs de satisfaction.

La segmentation client n'exclut aucun client : elle permet de donner à chacun selon le segment auquel il appartient, la réponse à ses besoins, tout en servant la logique de l'entreprise.

RADAR permet de satisfaire la recherche des deux objectifs du marketing client :

- la satisfaction client ;
- la valeur client.

Cas de la Banque aux particuliers



Prenons le cas de deux foyers qui ont leur compte auprès de la même banque :

– le foyer A est constitué d'un couple de CSP +, à fort revenu, sans enfants ;

– le foyer B est constitué d'un couple de CSP +, à fort revenu, avec trois enfants de 12, 15 et 19 ans.

Les deux couples sont dans la même tranche d'âge : 45-50 ans.

Le foyer A, sans enfant, s'est constitué un patrimoine financier plus rapidement que le foyer B. Ses placements à la banque sont arrivés à maturité. C'est un client à fidéliser et à accompagner dans sa gestion de patrimoine et de placements.

Le foyer B, avec trois enfants, détient moins d'avoirs à la banque actuellement, mais il a une valeur stratégique et un potentiel plus important

de développement via les comptes des trois enfants.

• Lire la figure

La valeur client est exprimée en part de client (taux de nourriture), c'est-à-dire la part que le client détient en fonction de son potentiel.

Le foyer A détient une part de client élevée, qui correspond à quasiment 100 % de son potentiel. La courbe A montre l'arrivée à maturité du potentiel de ce foyer.

Le foyer B détient une part de client légèrement au dessus de la médiane : il a un potentiel que la banque peut développer. Ce potentiel est décrit par la courbe B qui en montre le développement possible. ■

Positionnement

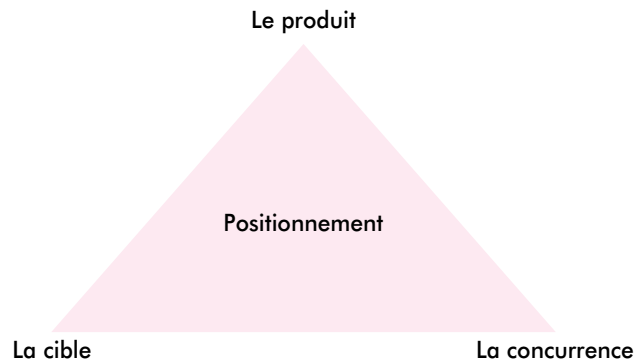
« Le positionnement s'appuie sur le produit, c'est-à-dire un bien tangible, un service, une entreprise, un organisme ou même une personne... Le positionnement ne s'attache pas à ce que l'on fait avec le produit, mais plutôt à ce que le produit représente dans la tête du prospect. » C'est ainsi que le concept de positionnement a été mis en évidence par deux publicitaires, Al Ries et Jack Trout en 1972.

Il s'agit de donner au produit la **première place** sur au moins un critère d'achat important pour le consommateur cible.

Une définition du positionnement

Nous pouvons représenter le positionnement au cœur d'un triangle dont les trois pointes seraient le produit, le marché cible et la concurrence.

- **Le produit.** Il s'agit de mettre en avant les caractéristiques distinctives du produit : « Quels bénéfices attendus notre produit apporte-t-il, que nos concurrents n'offrent pas ? »



- **Le marché cible.** Le produit doit détenir la première place dans l'esprit de ces consommateurs, il doit avoir une valeur pour le client, lui apporter des bénéfices que le positionnement mettra en exergue : « L'avantage distinctif que nous mettons en avant est-il attendu par notre cible et notre cible nous attribue-t-elle cet avantage ? »
- **La concurrence.** Le positionnement du produit doit montrer la différence des autres produits concurrents, par des avantages exclusifs : « Face à une pléthore de produits et de marques, comment être suffisamment attractif et différent pour se démarquer ? »

- On appelle positionnement le caractère différenciateur d'une offre (un produit ou une marque) par rapport à ses concurrents, de façon à ce qu'il n'y ait aucune confusion possible.
- En d'autres termes : « Le positionnement, c'est choisir le terrain de jeu dans lequel nous sommes le premier dans l'esprit de nos clients ».

Le positionnement : élément majeur de la stratégie marketing

Le positionnement est certainement l'action marketing la plus complexe et la moins comprise par ceux qui n'ont qu'une idée générale du marketing. On peut dire aussi que c'est une des phases de la démarche marketing la moins visible. C'est la dernière étape de la stratégie marketing, après la segmentation et le ciblage. Ces trois phases de la stratégie sont celles qui créent le plus de valeur pour le client et pour l'entreprise.

- **Valeur pour le client**, parce que le positionnement met en évidence un bénéfice très attendu du consommateur et qu'il répond forcément à une attente du marché. Il transmet au marché une ou plusieurs idées simples et centrales sur l'offre, que le marché est prêt à accepter.
- **Valeur pour l'entreprise**, parce que le positionnement arrive après la phase de ciblage (qui donne la direction vers un marché attractif) et qu'il prépare les actions marketing, notamment la construction du mix-marketing dans cette direction. Le mix-marketing concrétise le positionnement retenu.

Tester le positionnement de son offre

Le positionnement d'une offre doit couvrir six qualités pour être réellement efficace. Se poser les questions suivantes permet de tester le positionnement d'une offre :

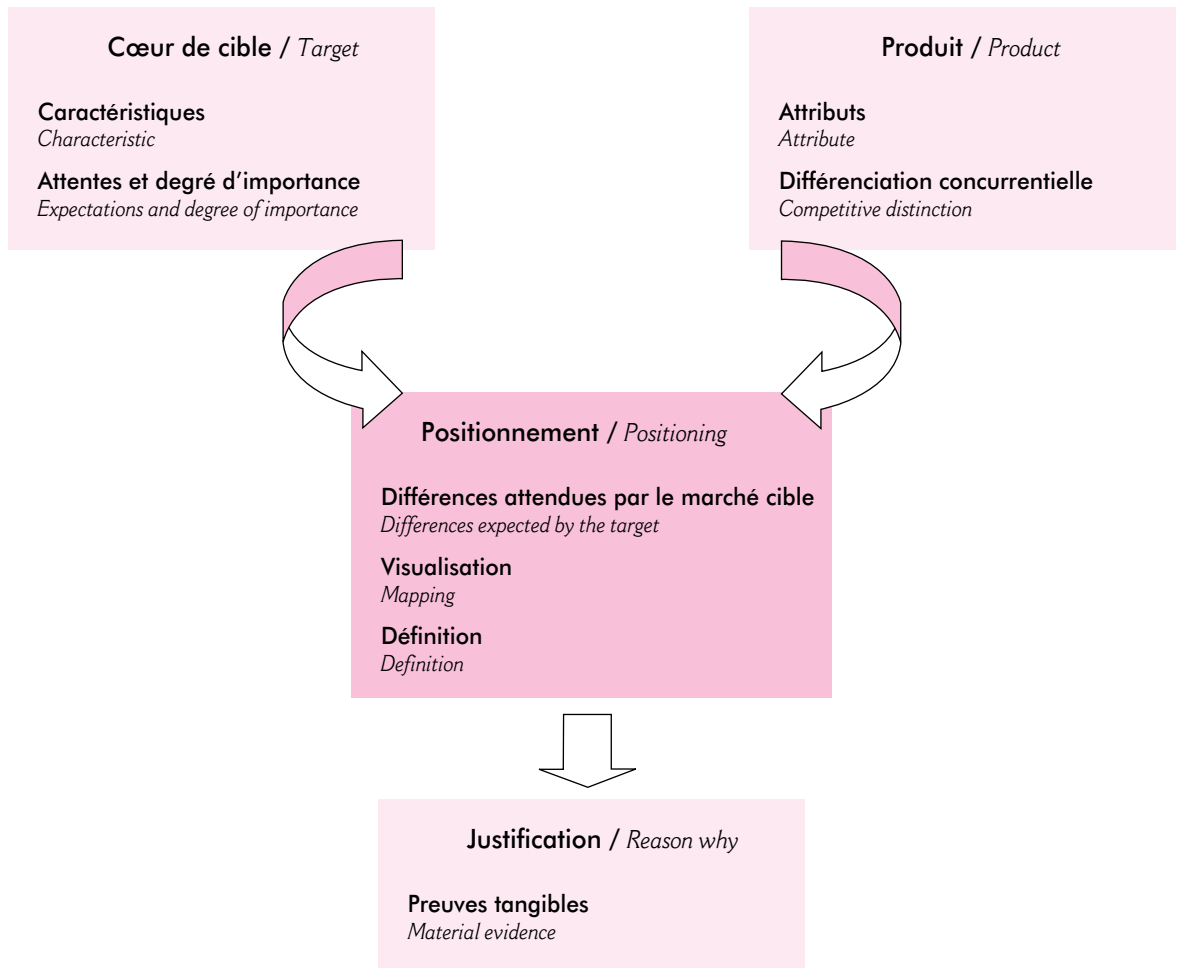
- **valorisant** : A-t-il vraiment du sens pour le cœur de cible et le valorise-t-il ?
- **distinctif** : La promesse est-elle suffisamment différente de celle des concurrents ?
- **supérieur** : Confère-t-il un avantage compétitif nettement supérieur aux concurrents ?
- **communicatif** : Peut-on le formaliser et l'énoncer facilement, en une courte phrase ?
- **préemptif** : Permet-il de prendre une place unique et durablement ?
- **fidèle** : Représente-t-il fidèlement les caractéristiques de l'offre, sans promesse supplémentaire ?

■ Les OUTILS

- 27 La méthode de positionnement p 90
- 28 L'avantage compétitif p 92
- 29 Le mapping de positionnement p 94
- 30 Le positionnement concurrentiel p 98

Outil 27 La méthode de positionnement

Un processus itératif



En résumé

Formaliser un **processus de positionnement** d'une offre, d'une marque ou d'un produit est de plus en plus souvent attendu de la part des services marketing. L'étape du positionnement dans la démarche marketing est une des plus importantes avec la segmentation. Trois composantes sont essentielles dans cette démarche :

- le degré d'importance des attentes du marché cible ;
- l'évaluation précise des différences concurrentielles sur l'offre ;
- l'énonciation simple et courte du positionnement.

Insight

To formalize a **Positioning process** of an offer, brand or product is more and more often expected from marketing services. The stage of positioning in the marketing process is one of the most important along with segmentation.

Three constituents are essential in this process :

- how important are the expectations of the target ;
- the precise evaluation of the competitive differences of the offer ;
- the simple and short statement of positioning.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le responsable marketing emploie cette méthodologie pour s'assurer que le positionnement retenu est bien différenciant vis-à-vis de la concurrence et qu'il correspond aux principales attentes du cœur de cible. Suivre cette méthodologie apporte une garantie dans le choix du positionnement d'une marque ou d'un produit.

Contexte

Les contextes les plus favorables sont ceux de la conception d'un nouveau produit, du lancement d'une nouvelle marque, d'un repositionnement d'une marque existante. Cette méthodologie permet de structurer et d'harmoniser la démarche dans une direction marketing pour tous les chefs de produits et tous les utilisateurs.

Cette méthode a été conçue pour faciliter la démarche de positionnement des marques ou produits en entreprise.

est important de vérifier que ces attributs sont, d'une part, attendus prioritairement par le cœur de cible et, d'autre part, associés par le marché à la marque ou au produit. Cette phase est celle de la **définition du positionnement**. Souvent un mapping permet de visualiser et de confirmer le positionnement. Celui-ci est alors écrit en une phrase qui synthétise les attributs différenciateurs ou exclusifs de la marque.

- **Justifier ce positionnement** en apportant des preuves tangibles comme, par exemple, des résultats de test, des références clients.

Méthodologie et conseils

Il est recommandé d'avoir le réflexe de partir du marché auquel s'adresse la marque ou le produit, bien que l'on puisse être tenté de décrire d'abord le produit puis de se demander à qui il s'adresse.

Le point clé du positionnement, c'est l'**adéquation d'une offre aux besoins d'un marché cible**. Il est important que ce marché attribue à l'offre en question ses caractéristiques et sa différence concurrentielle. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Identifier les caractéristiques du cœur de cible**, par exemple pour le grand public : âge, situation familiale, CSP. Évaluer le potentiel de cette cible, par exemple en nombre, en chiffre d'affaires en tenant compte de son évolution dans le temps. Identifier enfin les principales attentes envers le produit ou l'univers de la marque, avec l'évaluation du degré d'importance.
- **Ensuite ou parallèlement, lister les attributs du produit** ou de la marque, par exemple : facilité d'emploi, innovation technologique, ergonomie. Puis établir une comparaison avec la concurrence, en estimant pour chaque attribut quel est le meilleur des concurrents.
- **Mettre en évidence les attributs différenciateurs** de son produit ou de sa marque. Il

Avantages

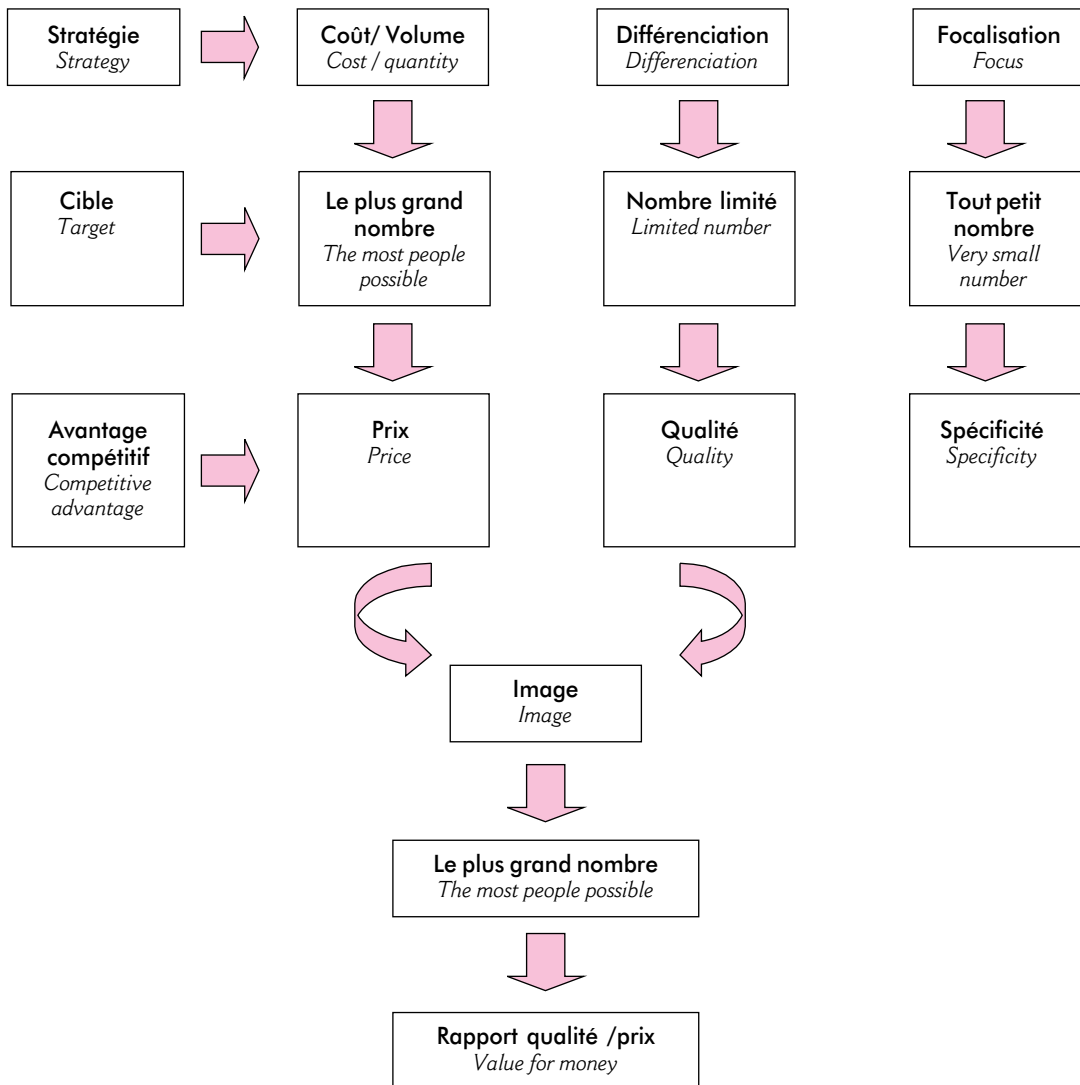
- ✓ La méthode facilite et structure la définition du positionnement de la marque ou du produit.
- ✓ Elle permet une appropriation rapide de la démarche de positionnement.
- ✓ Elle est clairement compréhensible par tous les acteurs du marketing mais aussi par des non-marketeurs.

Précautions à prendre

- ✓ La simplicité de la méthode ne doit pas faire oublier de bien étudier et valider toutes les étapes et points clés.
- ✓ Lors de sa première utilisation, il est important de bien respecter toutes les étapes.

Outil 28 L'avantage compétitif

La différenciation marché



En résumé

L'**avantage compétitif** correspond à un produit ou une gamme mais dépend de la stratégie d'entreprise :

- **coût-volume** : La même chose que les autres mais moins cher ;
- **différenciation** : autre chose que les autres +/- cher ;
- **focalisation** : Spécifique répondant à des besoins précis.

Insight

The **competitive advantage** corresponds to a product or a range, but depends on the strategy of the company:

- **cost-volume**: the same thing as the others but cheaper ;
- **differentiation**: different products than the others +/- expensively ;
- **focus**: specific answering precise needs.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le marketing aujourd'hui a une mission essentielle : créer de la valeur pour l'entreprise et donc pour ses produits. Seule l'analyse de ses avantages compétitifs peut permettre de sortir les bons produits tout en assurant la rentabilité.

Contexte

Dans les années 1970, l'avantage compétitif était le prix : l'objectif d'une entreprise était de corrélérer le volume au coût afin d'être compétitif sur le prix.

Aujourd'hui, l'avantage compétitif porte sur l'apport de valeur globale : l'entreprise doit avoir une forte capacité à ajouter de la valeur à ses produits.

L'avantage
compétitif
donne à
l'entreprise
le moyen de se
différencier
des concurrents
de façon forte
et durable.

– entreprise dynamique : a réaction rapide, équipes motivées ;
– entreprise tournée vers le client : bonnes relations ;

– entreprise disposant de fournisseurs ou d'unité de production permettant la rentabilité ;

– entreprise riche : capable d'investir en R & D, marketing/communication.

• Si la valeur compétitive par le prix est évidente, il ne faut pas négliger son croisement avec la valeur qualité qui a mené au fameux « meilleur rapport qualité/prix ».

• La valeur compétitive se fait de plus en plus sur la qualité du produit, donc sur l'image de son entreprise. Selon le marché et les modes, il s'agit de modernité/technologie, « made in France », environnement/écologie, santé/sain...

• Le consommateur, de plus en plus mature et exigeant, emmène la recherche d'avantage compétitif sur des segments de plus en plus fins. C'est la focalisation qui offre des produits très spécifiques répondant à des besoins précis. Si le prix est dans ce domaine moins segmentant que la valeur de l'offre, la menace de la concurrence oblige à mesurer régulièrement ses avantages compétitifs. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les attentes clients.
- Voir dans quelle mesure la concurrence y répond partiellement ou non.
- Dans le cadre d'un nouveau projet, mesurer la taille des marchés/territoires laissés par la concurrence, afin de valider l'intérêt économique d'y aller.
- Dans le cadre d'une analyse sur l'offre existante, analyser directement les avantages compétitifs de l'entreprise et ses incidences sur les produits.

Méthodologie et conseils

• Les critères à analyser peuvent différer selon les marchés en terme d'image : image prix, à la mode, sérieuse, technologique, ayant le souci de l'environnement... Les critères communs à l'ensemble des secteurs sont :

- entreprise organisée : sachant manager ses ressources ;

Avantages

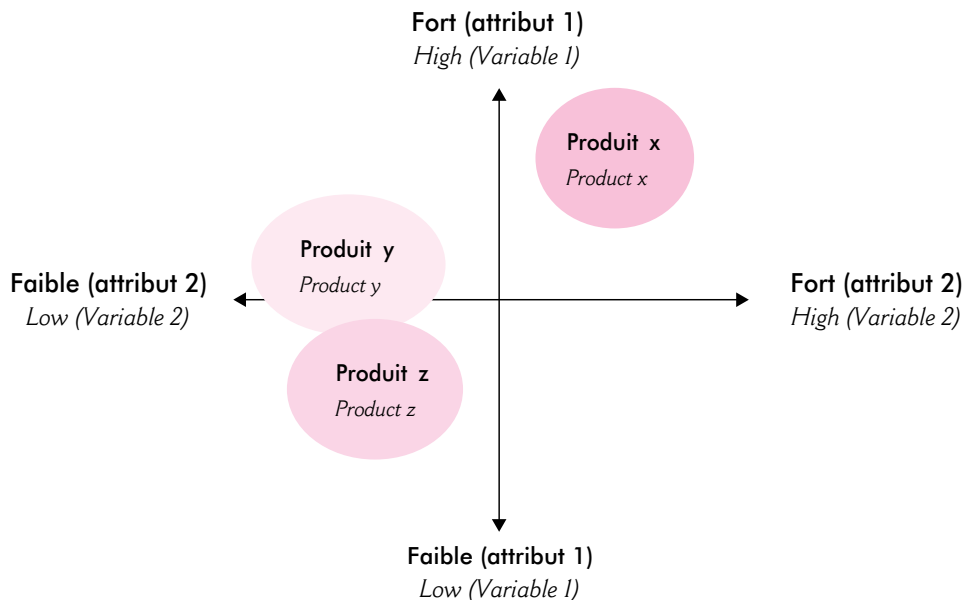
- ✓ Cette analyse permet de connaître à tout moment ses forces sur un marché en permanente mutation. Il est indispensable de pouvoir mesurer son adéquation avec les attentes du consommateur et ses forces vis à vis de la concurrence.
- ✓ Elle permet de cerner le territoire de crédibilité, vis à vis des équipes internes, comme de ses clients.

Précautions à prendre

- ✓ Attention aux avantages compétitifs artificiels. Il est tentant d'être indulgent avec son entreprise et négligeant vis à vis de l'intelligence du consommateur.

Outil 29 Le mapping de positionnement

Carte perceptuelle des attributs produit/marque



En résumé

Le **mapping de positionnement** ou carte perceptuelle permet de visualiser la place du produit (ou de la marque) :

- vis-à-vis de la concurrence ;
- vis-à-vis des besoins du marché ;
- vis-à-vis des caractéristiques de l'offre.

C'est ce qui fait la force de cet outil. Le terme **positionnement**, en marketing, reflète la perception du marché cible vis-à-vis de l'offre en relation avec les concurrents.

Insight

Products or brands are "mapped" on a **positioning map**. This allows them to be compared and contrasted in relation to each other and in terms of:

- competitive position;
- needs of the market;
- variables of the product.

This is the main strength of this tool. The term **positioning** refers to the consumers perception of a product or brand in relation to its competitors

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En positionnant et en différenciant son offre, le responsable marketing fait associer son produit à une idée précise et valorisante dans l'esprit de son marché cible. Dans une économie marquée par la surabondance de l'offre, l'objectif est de montrer la différence, c'est-à-dire la supériorité et le caractère distinctif de l'offre proposée. Le mapping de positionnement est l'outil qui permet de visualiser cette distinction.

Contexte

Chaque fois qu'un nouveau produit ou service est à l'étude, son positionnement doit être étudié et affirmé.

Il est indiqué de faire évoluer le positionnement de l'offre tout au long du cycle de vie du produit, ce qui lui permet de prolonger le plus longtemps possible son attrait sur ses marchés cibles et sa rentabilité.

Ce mapping montre la place occupée dans l'esprit des clients par les différents compétiteurs sur le marché.

Méthodologie et conseils

- Comme on se souvient plus facilement du produit leader que du numéro deux, il est important de faire sortir de l'anonymat son produit en lui donnant la première place, non en part de marché mais sur la qualité ou l'attribut sur lequel il est le meilleur dans sa catégorie.
- De nombreux spécialistes pensent qu'il vaut mieux promouvoir un seul avantage : c'est le principe de *l'unique selling proposition* ou USP.
- Même si d'autres experts pensent que la construction d'un positionnement sur deux avantages est préférable, il faut éviter les promesses multiples qui ne feront qu'accentuer la confusion.
- Sur ce mapping, la place qu'il convient d'éviter est celle du milieu, au centre des deux axes. Cela voudrait dire que l'offre ne se différencie pas, qu'elle est tout à la fois. Lorsque cela arrive, le marketing doit faire un choix et décider sur quelle performance prioritaire il faut faire évoluer le produit afin qu'il devienne visible. Le risque de la place du milieu est qu'à force de vouloir tout couvrir, on devienne moyen sur tout.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Lister l'ensemble des qualités de l'offre.
- Scorer ces qualités par le marché cible : comment l'offre est-elle perçue par les consommateurs ? Quelles en sont les caractéristiques les plus appréciées ? Qu'a-t-elle de plus que l'offre des concurrents ?
- Connaître les attentes du marché cible (étape à mener parallèlement à la première) : quels attributs les clients attendent-ils en priorité de la catégorie de produit ? Quels critères entrent en ligne de compte dans le choix d'un produit ?
- Construire le mapping de positionnement : le choix des deux axes se fait selon les critères les plus déterminants d'un marché.

Avantages

- ✓ Le mapping de positionnement permet de valider le positionnement retenu en comparant sur les mêmes axes l'offre concurrente et les attentes du marché cible.

Précautions à prendre

- ✓ Le mapping de positionnement n'est pas le positionnement, il en est le reflet : il montre visuellement la place de l'offre et de ses caractéristiques distinctives de la concurrence.



Comment être plus efficace

Le mapping de positionnement permet au responsable marketing de positionner son offre au milieu de ses concurrents par rapport aux attentes prioritaires du marché cible. L'avantage est que tous les concurrents, du leader au dernier en part de marché peuvent y être représentés et que ce n'est pas la taille qui est déterminante sur cette carte. Ce sont les attributs de chacun, ce qu'ils ont de spécifiques et aussi ce qu'ils partagent.

Trois types de positionnement

Des experts (Treacy et Wieserma) considèrent que dans chaque activité, trois types de positionnement sont pertinents :

- l'excellence opérationnelle, sur une technologie ou un processus ;
- la fiabilité supérieure de l'offre, sur une qualité attendue par exemple ;
- la compréhension des attentes des clients et la capacité à y répondre.

Par exemple, Sony se positionne sur l'innovation et l'avance technologique, son positionnement est relayé par son slogan : « J'en ai rêvé, Sony l'a fait ».

Quatre erreurs à éviter

- **Le non-positionnement** : lorsque les clients ne comprennent pas bien l'idée avancée, ou que les qualités du produit ne correspondent pas à une attente forte du marché, c'est par exemple le cas des produits qui « ne sont pas ceci ou cela ». Pour y remédier il faut affirmer une qualité en positif.
- **Le positionnement peu crédible** : il s'agit de promesses trop belles pour être vraie ou trop disproportionnée par rapport aux besoins du marché. De ce fait la population n'y croit pas.
- **Le positionnement étroit** : le marché n' imagine pas que telle marque puisse fabriquer

d'autres produits ou une autre qualité que ce qu'elle fait actuellement. Cela empêche une marque de faire évoluer son positionnement plus largement et donc de se diversifier. C'est une situation contraignante pour la marque.

- **Le positionnement confus** : c'est une forme d'absence de positionnement clair et affirmé. L'ensemble du mix-marketing qui doit rendre visible et qui doit concrétiser le positionnement ne le fait pas. C'est le cas le plus fréquemment rencontré dans des sociétés qui intègrent le marketing depuis peu. Deux raisons à cela :

1. Soit le positionnement n'a pas été clairement défini, l'offre copie plus ou moins les leaders ;
2. Soit le positionnement est bien défini, mais le lien ne se fait pas avec le mix-marketing, ni avec la communication.

Concrétiser par le mix-marketing

Le positionnement est l'aboutissement de la stratégie et le départ de l'action marketing. Les éléments de l'offre doivent rendre tangible à tous les niveaux le positionnement retenu : sur le produit, les prestations associées, le prix, la distribution, la communication et la relation client.

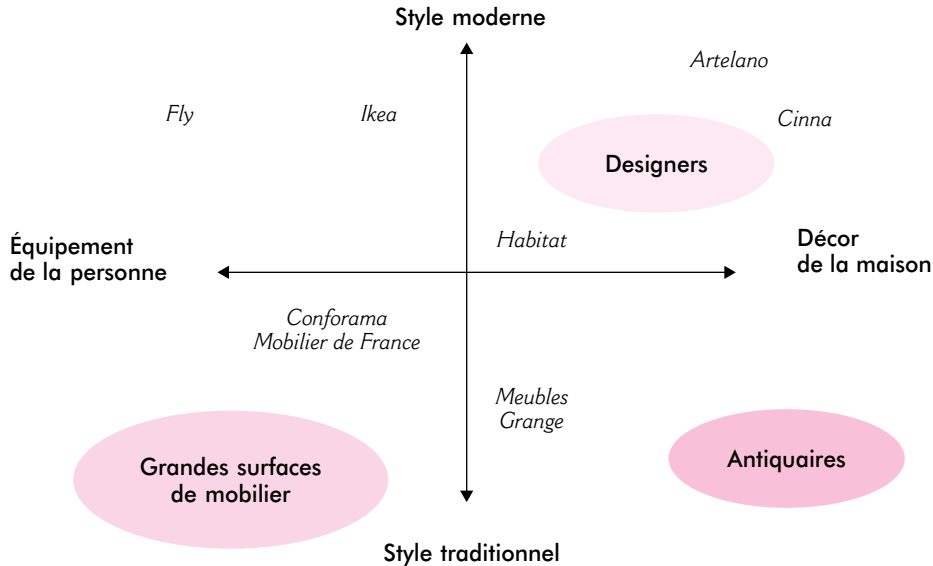
Le mapping de positionnement est un bon élément à ce titre, par la comparaison avec l'offre concurrente.

Le positionnement, c'est choisir le terrain de jeu sur lequel l'offre est la première dans l'esprit de ses consommateurs.

Le positionnement implique un choix et donc l'abandon, ou tout au moins la moindre mise en avant, de certaines caractéristiques.

Le mapping de positionnement engage les équipes marketing sur le chemin de la rigueur et de l'objectivité.

Exemple : Mapping du marché du mobilier



Le mapping résulte d'une étude réalisée à la fin des années 1990 pour une société de mobilier. L'objectif était de positionner cette entreprise sur le marché français afin de la comparer à la concurrence tout en étant en prise sur les attentes de son marché.

Le choix des axes s'est fait en partant des besoins des consommateurs au moment de s'équiper en mobilier. Très rapidement un premier axe est apparu : le style de meuble, allant du traditionnel au très contemporain. Le deuxième axe définit plutôt les types de mobilier : soit le meuble satisfait la fonction d'équiper la maison, soit il satisfait la fonction de décor.

Ensuite, l'équipe marketing a positionné les acteurs selon les axes.

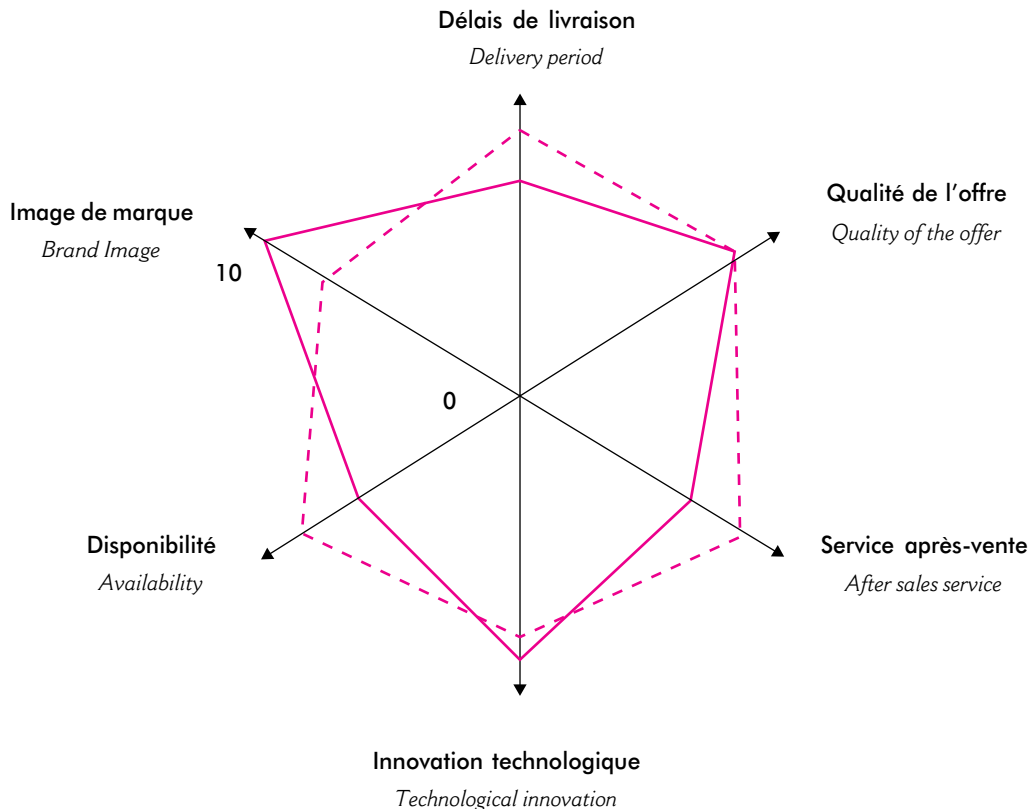
Pour aller plus loin, il reste à positionner sur ce mapping :

- la typologie de consommateurs avec le potentiel en volume d'achat, de marge, de fréquence de renouvellement ;
- le type de média, presse, salons..., qui touche le plus efficacement le marché cible.

Ce type d'outil apporte une grande efficacité dans l'accès au marché. ■

Outil 30 Le positionnement concurrentiel

La comparaison des performances du produit



Source : adapté de *Le Plan marketing*, L. Body, N. Van Laethem, Dunod, 2004.

En résumé

Cette méthode du **positionnement concurrentiel** permet de scorer les caractéristiques d'une offre en comparaison avec la concurrence. En notant chaque caractéristique sur une échelle de 0 à 10, on compare son offre au meilleur des concurrents. C'est une approche pragmatique de son positionnement sur le marché.

Insight

Competitive positioning

This method allows us to score the characteristics of an offer in comparison with the competition. By noting every characteristic on a scale from 0 to 10, we compare the company's offer to the best of the competitors. It is a pragmatic approach to its situation on the market.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil a pour objectif d'évaluer la performance de ses produits par comparaison avec la concurrence. Il permet également de positionner son offre.

Contexte

On peut utiliser cet outil lors de l'arrivée de nouveaux entrants : réaliser cette analyse à ce moment permet de positionner son discours et ses arguments.

En secteur concurrentiel, il est parfois difficile d'avoir une vue globale sur une gamme de produits très large : cette analyse permet de se recentrer sur les principaux critères et principaux concurrents.

Le positionnement concurrentiel est une analyse comparative des attributs d'un produit ou d'une gamme de produits.

compétitif qui concourt au positionnement global de la gamme de produit.

Méthodologie et conseils

- Analyser le facteur prix comme il se doit : il est une des composantes du mix, mais pas forcément un facteur de différenciation forte. Pour cela : vérifier que son marché cible est plus sensible aux services associés, à l'innovation, à la qualité... Si le marché cible est plus sensible aux prix : se poser plutôt des questions sur la maturité du marché et la banalisation de l'offre que sur le positionnement concurrentiel. Enfin, dans le cas du discounter : le positionnement est clairement le prix, s'assurer d'être perçu comme tel et d'être vraiment le moins cher.
- Cet outil est différent du mapping de positionnement et l'un ne remplace pas l'autre. Le positionnement concurrentiel qui permet de comparer les performances du produit peut être utilisé préalablement au mapping, car il permet de prendre conscience de manière rationnelle des points forts d'un service ou d'une marque. Si, au contraire, on s'aperçoit que le produit n'est le meilleur en rien, cela vient confirmer que ce produit obéit à une stratégie de suiveur. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Lister cinq à sept critères les plus importants pour les clients/consommateurs du produit. Et représenter une « araignée » à cinq ou sept branches, selon le nombre retenu et correspondant à chacun.
- Identifier le (ou les deux ou trois) concurrent frontal.
- Noter sur une échelle de 0 à 10 (10 étant le meilleur) les concurrents sur chacun des critères. Reporter les scores du meilleur pour chaque critère et les relier par un trait de couleur. Noter sur la même échelle son propre produit pour chacun des critères, reporter sur la visualisation et relier d'un trait de couleur différente.
- Analyser selon les options envisageables pour chacun des critères : mon produit est meilleur que le meilleur des concurrents ; il est au même niveau ; il est inférieur. Être le meilleur sur le marché donne un avantage

Avantages

- ✓ Simple d'utilisation, cet outil apporte rapidement des éléments de comparaison d'offre avec la concurrence.
- ✓ C'est une première analyse de positionnement.

Précautions à prendre

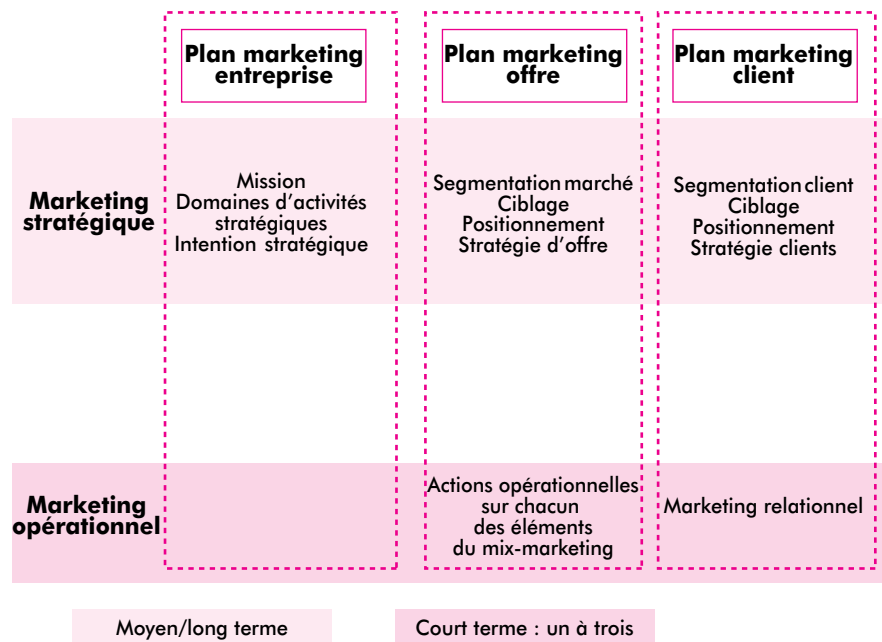
- ✓ Retenir des critères importants pour les clients et consommateurs et non pas ceux où l'entreprise est bien placée.

Alignement stratégique

« La planification stratégique est le processus qui permet à l'entreprise d'établir et de maintenir un lien étroit entre d'une part, ses ressources et objectifs et d'autre part, les possibilités offertes sur le marché ».

Kotler et al., 2006.

Plan marketing stratégique/Plan marketing opérationnel



L'objectif de cette étape est de définir une stratégie en cohérence avec la vision stratégique et les enjeux de l'entreprise. Au niveau de la direction de l'entreprise, le marketing contribue à la définition de la stratégie d'entreprise, au niveau du produit ou de la marque, le marketing décline la stratégie de l'entreprise dans les choix marketing, l'allocation des ressources et les objectifs à atteindre.

S'aligner sur l'intention stratégique de la direction générale

Le succès d'une entreprise réside dans sa capacité à concilier son objectif (le but) avec ses moyens, c'est ce qui constitue l'intention stratégique. On définit celle-ci comme « un rêve ambitieux et contraignant qui actionne ». Elle fournit l'énergie émotionnelle et intellectuelle pour le chemin vers le futur.

L'architecture stratégique la complète pour déterminer la stratégie générale de l'entreprise et concerne, notamment, le plan de déploiement de nouvelles activités, le développement de nouvelles fonctionnalités, l'acquisition de nouvelles compétences ou la migration d'activités existantes... Si l'architecture stratégique est le cerveau de la stratégie générale, l'intention stratégique en est le cœur.

- Les attributs de l'intention stratégique sont au nombre de trois :
 - **impulser une direction** : donner une vision du futur qui donne du sens à l'action, qui unifie et personnalise ;
 - **valoriser la différenciation** : montrer l'avantage compétitif unique qui donne aux collaborateurs la promesse d'explorer un nouveau territoire concurrentiel ;
 - **mettre en perspective** : développer le sens du devenir qui implique tout le monde, à chaque étape.
- L'alignement sur l'intention stratégique repose sur trois facteurs clés de succès :
 - **ajuster l'intention stratégique** : reprendre et adapter les trois caractéristiques aux choix marketing stratégiques ;
 - **ajuster les défis** : réaliser l'intention et l'architecture stratégiques par les moyens et actions marketing, par des choix pertinents de stratégie et ensuite par des objectifs cohérents avec les prévisions ;
 - **impliquer les collaborateurs** : la mise en œuvre concerne tout le monde, la charte d'éthique du marketing est, à ce titre, un des éléments structurants.

Les choix stratégiques marketing

La stratégie marketing est déterminée selon plusieurs angles :

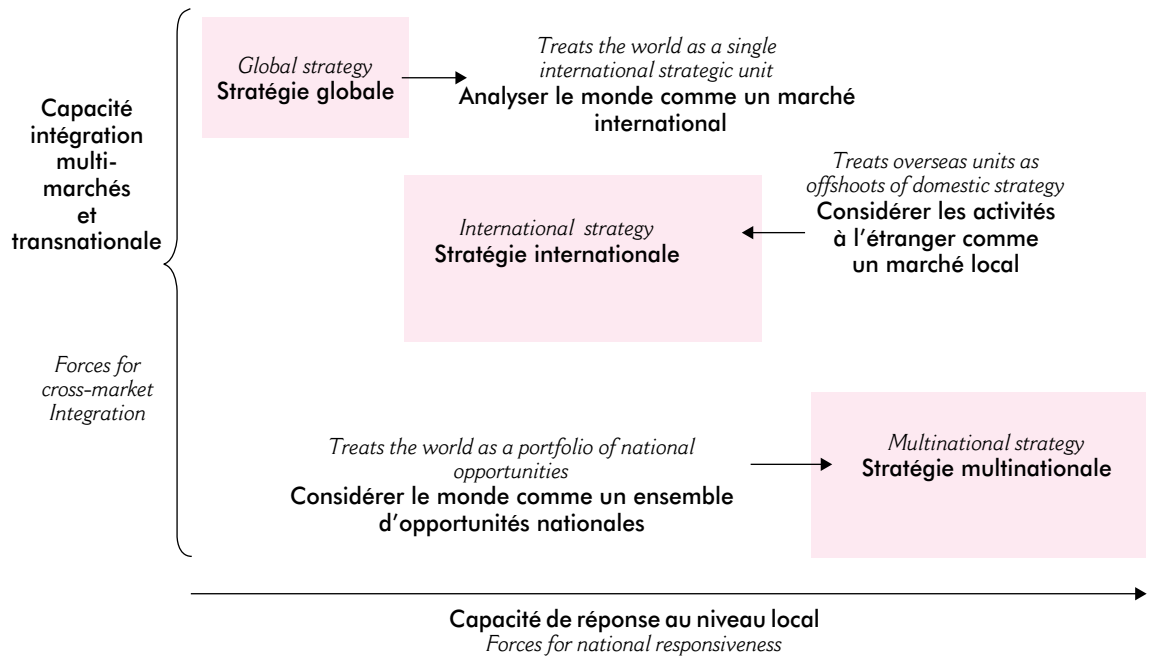
- **la vision marché** : selon les caractéristiques de la demande, potentiel, croissance et les facteurs clés de succès sur ce marché, on distingue trois grands types de stratégie générique possible que M. Porter a mis en évidence et qui ne se démentent toujours pas : domination par les coûts, différenciation, concentration ;
- **la vision concurrentielle** : selon la place de son entreprise ou de celle des concurrents sur le marché, les axes seront différents selon que l'on est leader, challenger ou suiveur. Cette approche permettra d'adapter sa stratégie marché ;
- **la vision internationale** : à l'heure de la globalisation des marchés, les directeurs marketing doivent avoir une vision appropriée des divers facteurs internationaux qui vont affecter l'efficacité d'une stratégie donnée. Il est par conséquent de plus en plus important que les entreprises pensent globalement.

Les OUTILS

- 31 Les perspectives stratégiques internationalesp 102
- 32 Les trois stratégies de Porterp 104
- 33 Les stratégies métanationales.....p 106
- 34 La charte d'éthique du marketingp 108

Outil 31 Les perspectives stratégiques internationales

Du national vers l'international



En résumé

Cet outil a pour objectif d'analyser différentes **perspectives pour les MNC** (multinational corporations, entreprises multi-nationales) :

- **perspective internationale** : management d'opérations à l'étranger ;
- **perspective multinationale** : management d'opération à l'étranger comme une fédération de compagnies indépendantes ;
- **perspective globale** : management d'opérations mondiales comme une entité particulière ;
- **perspective transnationale** : management des opérations dans un système global efficace.

Insight

Strategic perspectives in MNCs (Multi-National Corporations):

- **international perspective**: domestic approach with foreign branches, portfolio approach to management of foreign operations;
- **multinational perspective**: manage overseas operations as a federation of independent companies;
- **global perspective**: manage worldwide operations as single entity;
- **transnational perspective**: management challenge to co-ordinate responsive national unit in a globally efficient system.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cette matrice est de déterminer la meilleure stratégie pour l'entreprise, afin de valoriser ses avantages compétitifs et d'exploiter ses capacités concurrentielles dans un marché international.

Contexte

La capacité concurrentielle qu'une compagnie construit et défend dépend en partie de l'environnement international dans lequel elle évolue.

On assiste à une évolution dans l'analyse des perspectives multinationales ou globales. Les mentalités ainsi que la prise de conscience collective évoluent. L'entreprise doit mettre en place des stratégies et un management lui donnant les moyens de réussir à la fois sur le plan national et dans un système mondial.

Penser
le monde
comme
un marché
unique amène
à repenser
les stratégies
internationales.
Ce modèle
apporte
trois axes
d'orientation.

marques leaders, environnement juridique des différents pays ou régions, infrastructures financières, risques politiques....

- Construire (ou identifier) le jeu concurrentiel global, valider l'organisation qui permet de manager des demandes complexes et différentes au-delà des frontières, quels que soient le moment, le langage utilisé ou la culture locale.
- Penser global et local à la fois.

Méthodologie et conseils

Le responsable marketing optimisera d'autant mieux l'utilisation de ce modèle qu'il définira les bons objectifs au regard de chaque stratégie, avec des indicateurs de résultat tangibles sur le plan national comme international. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser le rôle et l'influence de l'entreprise multinationale dans l'économie globale et l'alignement nécessaire des orientations marketing.
- Cerner et comprendre les motivations et les enjeux de l'internationalisation pour l'entreprise. Valider les évolutions de cette internationalisation dans le temps et l'impact sur les choix marketing : produits, marques, développement ou recentrage de gammes...
- Déterminer les attitudes et mentalités liées à l'internationalisation qui influent sur l'action du management et faire évoluer les structures et processus marketing pour une meilleure adaptation.
- Analyser l'environnement dans lequel l'entreprise évolue : réseaux de distributions,

Avantages

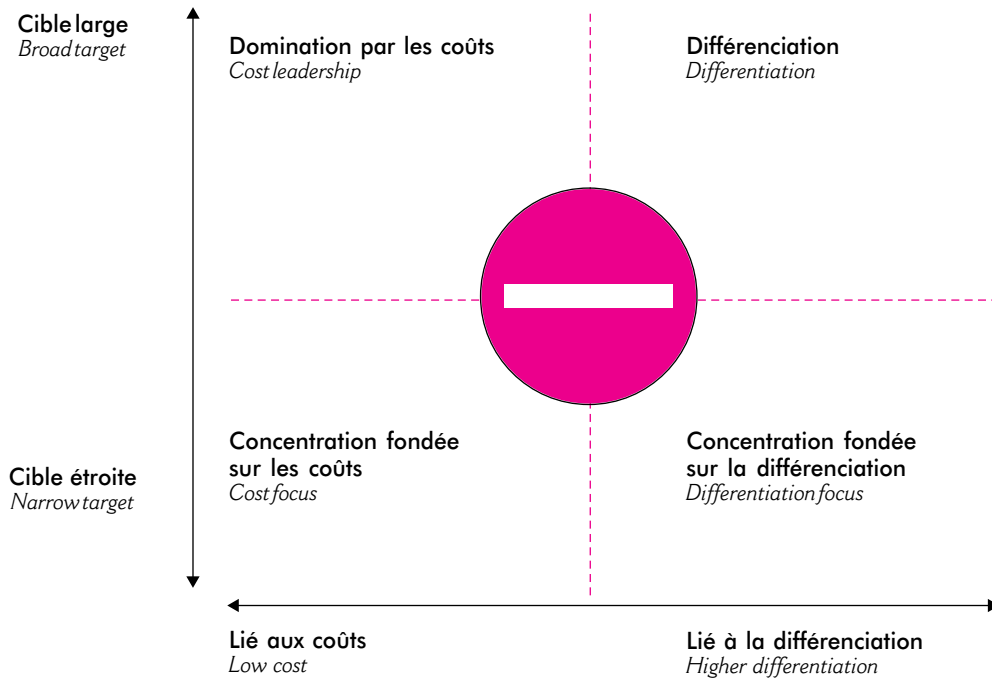
- ✓ La matrice permet d'envisager les stratégies de croissance et de développement global de façon factuelle et objective.
- ✓ Analyse les différentes options stratégiques qui peuvent rendre l'entreprise plus compétitive au niveau international.

Précautions à prendre

- ✓ Bien définir ce que recouvre chacune des stratégies en amont
- ✓ Se donner des objectifs concrets dans chacun des cas.
- ✓ Suivre l'évolution des mentalités et du management aux niveaux international, global et local.

Outil 32 Les trois stratégies de Porter

Analyse de l'avantage concurrentiel



D'après M. Porter, *The competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1980.

En résumé

Michael Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :

- des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents ;
- une différenciation de son offre par rapport à ses concurrents.

Il considère aussi que le champ concurrentiel de l'entreprise varie selon la taille de la cible. En combinant ces deux caractéristiques, M. Porter définit trois stratégies de base :

- la domination par les coûts ;
- la différenciation ;
- la concentration fondée sur les coûts ou sur la différenciation.

Insight

Michael Porter defines two competitive advantages for organizations:

- *To have a low cost base compared to competitors;*
- *To have the product differentiated in some way;*

Competitive scope of the market is very important: narrow target or broad target. M. Porter has combined these two characteristics and defined 3 generic strategies:

- *Overall cost leadership;*
- *Differentiation;*
- *Focus on cost or differentiation.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de nourrir la réflexion marketing en vue de déterminer plus justement la stratégie à adopter, compte tenu du champ concurrentiel et de l'avantage compétitif de la marque, des produits ou de l'entreprise.

Contexte

Les trois stratégies génériques s'appliquent en tout premier lieu à la stratégie de l'entreprise ou du groupe. C'est le contexte de l'entreprise qui est le plus pertinent pour l'utilisation de ce modèle. Mais les responsables marketing, en alignant leurs stratégies de produit ou de marques sur celle de l'entreprise, ont tout intérêt à comprendre et à utiliser l'outil.

L'objectif donne la ligne d'arrivée, la stratégie fixe la trajectoire : ce modèle offre une base à toute réflexion stratégique.

secteur. Les sources d'avantages dépendent généralement de la structure de l'industrie et peuvent provenir des économies d'échelle, de la technologie de propriété industrielle, de l'accès préférentiel aux matières premières, de la fabrication peu coûteuse ou d'autres facteurs.

- **La stratégie de différenciation.** En choisissant une stratégie de différenciation, l'entreprise cherche à être unique sur son secteur d'activité grâce à quelques points clés. En satisfaisant de façon exclusive les besoins de la demande, cette stratégie permet de positionner l'offre avec un prix plus élevé.

- **La stratégie de focalisation ou de concentration.** L'entreprise vise à se focaliser sur un marché étroit dit de niche. Elle met en avant un avantage concurrentiel qui est, soit lié au coût, soit lié à la différenciation.

- **Le danger de la voie médiane.** Lorsqu'une entreprise ne choisit pas de stratégie générique, elle a du mal à se positionner et à mettre en avant ses atouts face à ses concurrents sur son marché. Ses avantages compétitifs sont difficilement visibles. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser le champ concurrentiel de l'activité sur laquelle l'entreprise agit : soit un champ concurrentiel large avec une cible importante en nombre, comme par exemple celui des produits de grande consommation, soit un champ concurrentiel étroit avec une cible peu nombreuse, comme le marché de l'automobile sur mesure.
- Analyser ensuite les caractéristiques et avantages concurrentiels de son offre, selon deux axes opposés : la maîtrise des coûts ou la différenciation de l'offre.
- Positionner l'offre sur la matrice en fonction des deux axes et réfléchir à la stratégie à mener selon les indications et l'objectif de l'entreprise.

Méthodologie et conseils

- **La stratégie de domination par les coûts.** L'entreprise détient un réel avantage concurrentiel si elle peut influencer les prix de son

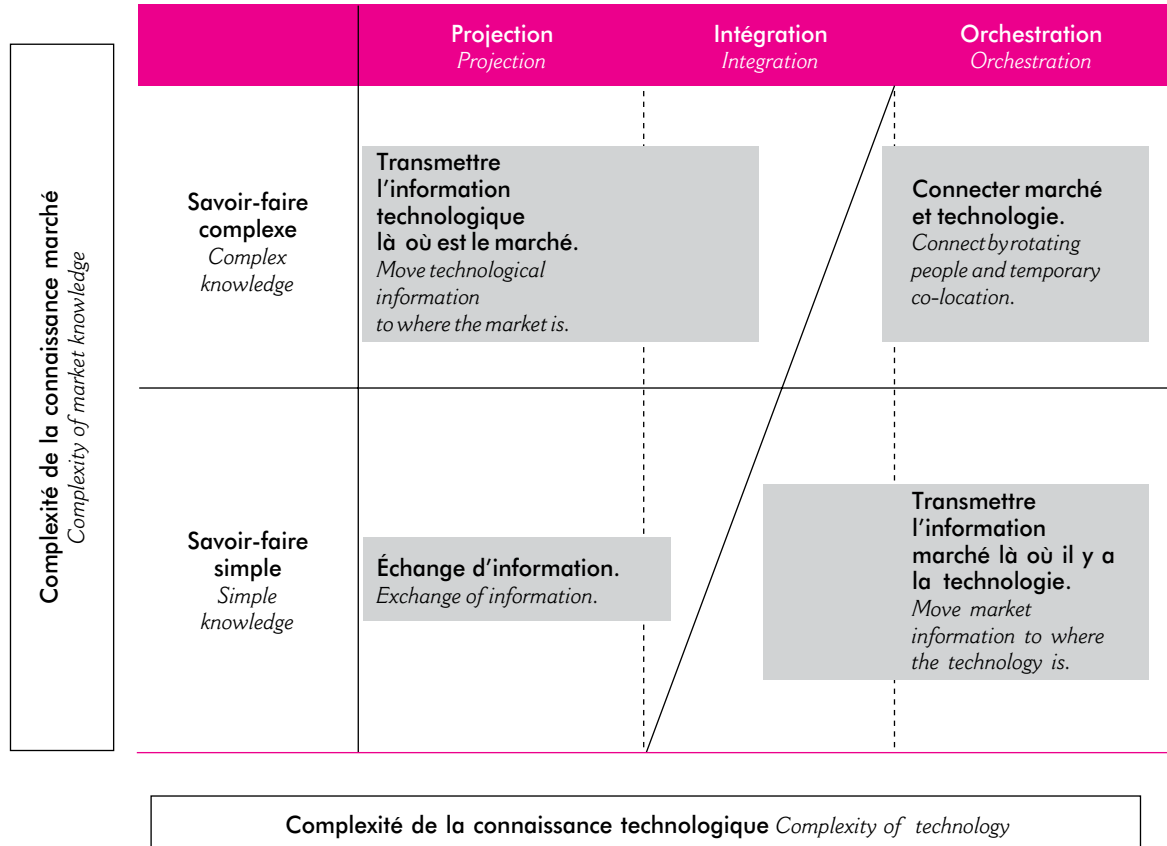
Avantages

- ✓ Permet de se différencier face à ses concurrents et vis-à-vis de ses cibles.
- ✓ Simple et facile à mettre en place.
- ✓ Conduit l'entreprise à communiquer sur ses avantages compétitifs clés.

Précautions à prendre

- ✓ Attention : il ne peut y avoir qu'une seule entreprise dominante par les coûts !
- ✓ Attention à la voie médiane, qui est une absence de choix.

Du national au métanational



En résumé

Le **métanational idéal** est une organisation finement accordée pour sentir, mobiliser et accroître des poches de connaissances spécialisées dispersées autour du monde.

Trois points clés pour développer une organisation métanationale :

- passer de l'ignorance à la connaissance et au savoir-faire ;
- passer du savoir-faire à l'action ;
- passer de l'action à l'orchestration.

Les entreprises de type *metanational* devront réussir ces trois étapes pour réussir demain.

Insight

The **metanational ideal** is an organization finely tuned to detect, mobilize, and leverage pockets of specialist knowledge dispersed around the world.

Three elements are key to building an effective metanational company:

- From ignorance to knowledge;
- From knowledge to action;
- From action to orchestration.

Tomorrow's metanationals will need to build organizations that can succeed in these three steps.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du *metanational idéal* est de créer plus de valeur pour l'entreprise et pour le consommateur dans un environnement mondial, à travers l'innovation et une organisation unique. Le deuxième objectif sous-jacent est la mobilisation des différentes sources de connaissances dispersées dans le monde et dans différents services.

Contexte

La stratégie « *metanational* » s'adresse plus particulièrement aux entreprises qui regardent le monde au-delà des marchés nationaux, plutôt comme un « méta » monde, et qui considèrent celui-ci comme un seul marché.

Un contexte particulièrement favorable est la nécessité, pour l'entreprise multinationale, de rester compétitive sur un marché devenu mondial en intégrant les innovations issues de la technologie et celles issues du marché mondial dans une organisation efficiente.

Le challenge *metanational* crée une révolution dans la façon de penser les marchés, d'organiser les entreprises et d'innover.

Méthodologie et conseils

- Les forces qui conduisent à la dispersion de la connaissance du marché sont principalement :
 - les interactions des clients ;
 - la globalisation des clients : car les clients, distributeurs, détaillants deviennent eux aussi plus globaux ;
 - la vente de solution : car la vente de « solutions » plutôt que de produits séparés intègre différents métiers et connaissances marché.
- Les forces qui conduisent à la dispersion de la connaissance de la technologie sont essentiellement :
 - la convergence d'industrie : les compagnies doivent maîtriser une gamme plus diverse de technologies pour rester concurrentielles (benchmark) ;
 - le transfert de technologie : les multinationales transplantent des compétences à de nouveaux endroits par leurs filiales ou leur réseau de distribution ;
 - l'externalisation : ce sont souvent des sources de nouvelles connaissances découvrant des améliorations de processus de fabrication et de technologie ;
 - la complexité technologique : les fabricants doivent rechercher les innovations réalisées dans leur propre domaine pour les transférer sur les nouveaux produits ou peuvent trouver ces améliorations dans des domaines totalement différents. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il y a trois étapes clés pour construire une compagnie *metanational* efficiente :

- passer de l'ignorance au savoir faire : il s'agit d'identifier de nouvelles compétences, technologies innovatrices et connaissances du marché qui sont dispersées autour du monde, pour y accéder ;
- passer du savoir faire à l'action : c'est innover en mobilisant et en intégrant cette connaissance globalement dispersée ;
- passer de l'action à l'orchestration : cela consiste à accroître cette innovation par un réseau d'opérations efficace et flexible, qui devient un processus pérenne.

Avantages

- ✓ Approche méta, c'est-à-dire au-dessus des marchés nationaux.
- ✓ Réponse aux besoins des multinationales.
- ✓ Création de valeur et stimulation d'innovation.

Précautions à prendre

- ✓ Le *metanational* n'est pas facile à mettre en place : il n'y a pas d'exemple clair d'entreprise mondiale de type *metanational*, mais plutôt des actions précises, qui vont dans ce sens.
- ✓ Processus nouveau.

Les points clés de l'éthique marketing

Normes et valeurs éthiques à l'intention des professionnels du marketing <i>Rules & ethical values of professional marketing</i>	
Normes générales <i>Global rules</i>	Éviter de nuire <i>Avoid doing harm</i>
	Favoriser la confiance envers le marketing <i>To improve trust in marketing</i>
	Développer des valeurs éthiques <i>To improve ethical values</i>
Valeurs éthiques <i>Ethical values</i>	Honnêteté <i>Honesty</i>
	Responsabilité <i>Responsibility</i>
	Justice <i>Justice</i>
	Respect <i>Respect</i>
	Ouverture <i>Broadmindedness</i>
	Civisme <i>Good citizenship</i>

D'après le Code d'éthique de l'American Marketing Association et de l'Association Marketing de Montréal.

En résumé

La charte d'éthique du marketing :

Les normes sont des codes de conduite établis et attendus par la société et/ou les organismes professionnels.

Les valeurs représentent la conception collective de ce que les gens considèrent important, souhaitable et moralement acceptable. Elles sont aussi les critères qui permettent d'évaluer les actions d'autrui.

La charte d'éthique du marketing considère que : « les professionnels du marketing doivent reconnaître qu'ils ne font pas que servir leurs entreprises, mais qu'ils servent également la société en créant, en animant et en transigeant de façon efficiente et efficace au sein de l'économie globale. »

Insight

The charter of ethical marketing :

The standards are established codes of conduct and which are expected by society and/or the trade organizations.

The values represent the collective conception of what people consider important, desirable and morally acceptable. They are also the criteria which help to evaluate the actions of others. The charter of ethics of marketing considers that: "Marketing professionals have to recognize that they do not only serve their companies, but that they also serve society by creating, by stimulating and by negotiating in a efficient and effective way within the global economy."

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Tout responsable marketing a le devoir de vérifier que le marketing pratiqué dans son entreprise respecte les normes et les valeurs éthiques de la profession tout en s'alignant sur les valeurs de son entreprise et de la marque qu'il porte.

Contexte

Chaque secteur de l'économie et chaque sous-discipline du marketing possède ses valeurs éthiques propres qui nécessitent des politiques et des commentaires spécifiques : les études et la veille marketing, le marketing direct, le web, la vente à distance, la publicité, etc.

L'intégralité de la charte d'éthique est disponible sur le site de l'AMA, elle est à utiliser et diffuser.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Établir une charte spécifique à son service, en tenant compte des spécificités de son secteur d'activité et des caractéristiques de ses clients.
- Faire adhérer l'ensemble de l'équipe marketing à cette charte, la faire évoluer en fonction des remarques d'amélioration de chacun.

Méthodologie et conseils

- **Honnêteté** : il est recommandé d'agir avec franchise et honnêteté dans les rapports avec les clients et les prestataires. Par exemple : offrir des produits de valeur qui apportent ce qui est promis dans la communication.
- **Responsabilité** : il s'agit d'accepter les conséquences des décisions et stratégies marketing, notamment :
 - s'efforcer de servir les besoins des clients ;
 - reconnaître les engagements particuliers envers les segments vulnérables tels les enfants, les aînés et les autres personnes économiquement désavantagées.

- **Justice** : il est conseillé de trouver l'équilibre entre les besoins de l'acheteur et les intérêts du vendeur, en particulier :
 - présenter les produits de façon claire en évitant la promotion mensongère ou trompeuse ;
 - rejeter les techniques de manipulations qui nuisent à la confiance.
- **Respect** : il s'agit de reconnaître la dignité humaine fondamentale de tous les intervenants, ainsi :
 - accorder de la valeur aux différences individuelles, en évitant d'utiliser des stéréotypes négatifs ;
 - reconnaître de façon appropriée la contribution de chacun : consultants, collaborateurs et collègues à la réalisation du marketing.
- **Ouverture** : il s'agit de créer de la transparence dans l'action marketing, par exemple :
 - s'efforcer de communiquer clairement avec tous les intervenants internes ou externes ;
 - expliquer les risques associés au produit ou au service, les substitutions ou toute autre situation qui pourrait affecter la décision d'achat.
- **Civisme** : il est recommandé de remplir les obligations économiques, légales et sociétales qui servent la société, comme :
 - s'efforcer de protéger l'environnement à toutes les étapes de l'action marketing ;
 - rendre service à la collectivité par le bénévolat ou les dons de charité ;
 - encourager le commerce équitable envers tous les acteurs. ■

Avantages

- ✓ La pratique d'un marketing éthique est une demande d'une grande partie des consommateurs et des entreprises.

Précautions à prendre

- ✓ Ces normes et valeurs doivent être partagées par l'ensemble des collaborateurs du service marketing.

Modèles d'analyse stratégique

Les dirigeants et les responsables marketing doivent prendre des décisions pour permettre la croissance, la pérennité et la rentabilité de leurs activités. Le poids de ces décisions est important et celles-ci ne peuvent être prises à la légère, ni sur la base de convictions ou d'intuitions aussi solides soient-elles. L'approche marketing est précisément celle qui leur permet de se nourrir des informations du marché et de son environnement au regard des possibilités de leur entreprise.

C'est pour permettre aux dirigeants et aux responsables marketing de prendre des décisions en minimisant les risques que des cabinets et des consultants ont mis au point des doctrines et des *modèles d'analyse stratégique*, appelées aussi *matrices d'aide à la décision*.

Un modèle d'analyse stratégique répond à quatre besoins des décideurs :

- comprendre les facteurs clés de succès de leurs marchés ;
- anticiper les évolutions émergentes et futures ;
- consolider de façon synthétique des axes de réflexion croisée ;
- prendre position sur les choix possibles en mesurant pleinement les risques et les opportunités.

Les bases communes aux modèles d'analyse

Ces modèles ont fait leurs preuves car ils s'appuient tous sur des principes qui expliquent le développement optimum des activités et sur des notions de gestion des risques :

- **la notion de cycle de vie** d'un produit : l'idée qu'une offre, produit ou service, décrit un cycle de phases de vie (recherche, expérimentation, lancement, développement, maturité, déclin) s'est vérifiée et banalisée. On en déduit qu'une entreprise qui ne lance pas de nouveaux produits est vouée au déclin ;

- **la croissance** est le vecteur porteur de dynamique : c'est durant le démarrage et le développement d'une activité que l'entreprise a l'occasion d'acquérir un avantage concurrentiel décisif et donc de dessiner son avenir ;
- **la notion de courbe d'expérience** du Boston consulting Group : l'idée que le coût unitaire d'un produit diminue de 20 à 30 % chaque fois que sa production cumulée depuis l'origine double, s'explique par l'apprentissage de nouvelles méthodes et par les économies d'échelles. Ce modèle a conduit les entreprises à rechercher à avoir la plus grande part du marché. Ce modèle guide encore beaucoup de stratégies, mais n'est pas un modèle unique ;
- **les effets de taille** vont jouer dans l'interprétation des modèles d'analyse stratégique et sont à prendre en compte. Par exemple, une puissance d'achat permet d'obtenir des prix bas avec un meilleur service ou l'imposition de ses propres standards comme Microsoft.
- **la segmentation des domaines d'activités** est un prérequis à l'utilisation de ces modèles : c'est l'avantage majeur qui permet de positionner l'offre de l'entreprise sur chaque segment et d'en envisager l'attractivité. Mais ceci ne permet pas de maîtriser les synergies entre les différents secteurs, analysés comme des entités distinctes ;
- **la définition d'objectifs stratégiques généraux** : les modèles aident les dirigeants et les responsables marketing à aligner leurs décisions et leurs plans d'actions sur ces objectifs, grâce à ces modèles.
- **l'évaluation de l'intérêt d'une activité** repose sur deux facteurs :
 - l'attrait du marché : la taille actuelle, le taux de croissance prévu, la promesse de rentabilité ;
 - la compétitivité de l'entreprise : la part de marché de l'entreprise, les atouts et ressources de l'entreprise.

Liens avec la stratégie et pièges à éviter

Ces modèles sont souvent utilisés au moment des choix stratégiques, particulièrement à l'étape du ciblage des segments et des activités à développer, à maintenir ou à abandonner.

Ils sont donc à utiliser avec précaution car les conclusions sont dépendantes des pondérations attribuées aux critères, le piège serait alors de bâtir une matrice et son contenu en fonction de la localisation souhaitée dans la matrice.

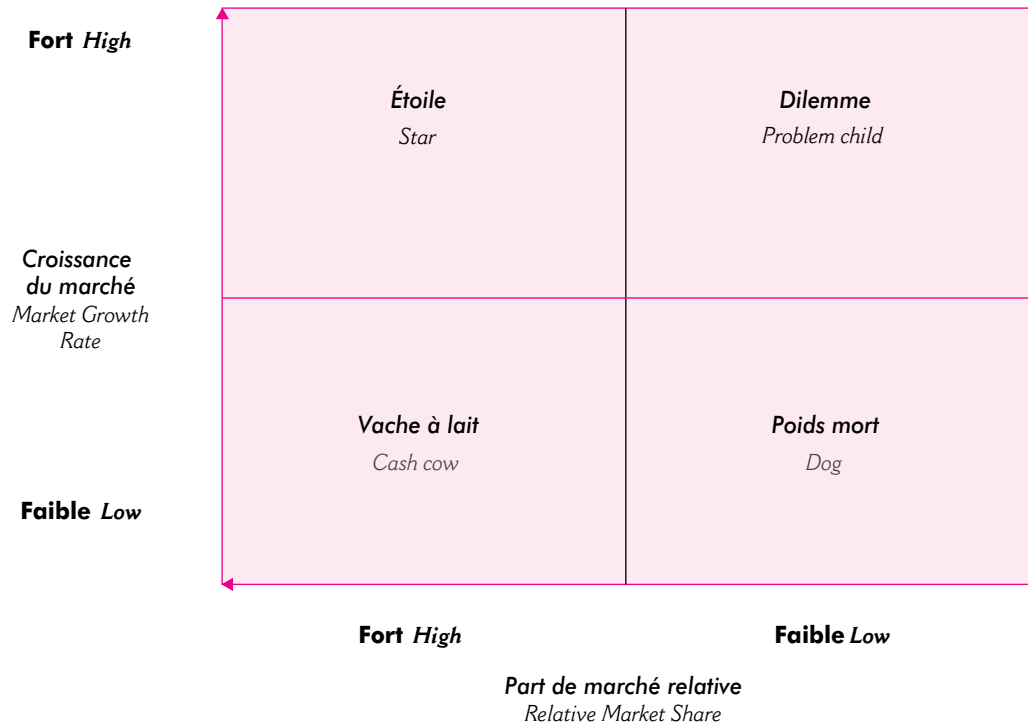
Quel modèle pour quelle problématique ?

Tous ces modèles sont devenus incontournables dans l'analyse et la prise de décision. Ils permettent d'identifier les zones d'incertitudes ou de risques majeurs et surtout aident à choisir les terrains d'investissements ou de désinvestissements. Ils doivent être utilisés avec précaution et à bon escient, en fonction de la problématique de l'entreprise, de ses objectifs et de ses particularités. Les modèles cités dans cet ouvrage sont ceux qui sont utilisés le plus fréquemment en entreprise.

■ Les OUTILS

- 35 La matrice BCGp 112
- 36 Le modèle d'Ansoff.....p 116
- 37 La matrice Mac Kinsey ..p 118
- 38 La matrice ADLp 120

Analyse du portefeuille de produits



D'après le Boston Consulting Group.

En résumé

La matrice BCG est utilisée pour déterminer les priorités et actions des produits en portefeuille ou des activités d'une entreprise.

Les deux dimensions, croissance du marché et part de marché relative, permettent de situer les activités ou les produits selon l'attractivité de leur marché et leur avantage concurrentiel.

Le graphique fait apparaître quatre catégories :

- les étoiles sont les activités ou produits leaders ;
- les vaches à laits sont les étoiles d'hier, elles assurent la solidité financière du portefeuille ;
- les poids morts doivent être rentables, sinon il faut envisager leur retrait ;
- les dilemmes sont des produits fortement concurrents qui ne dégagent pas encore de profits.

Insight

The BCG Matrix can be used to determine what priorities should be emphasized within the product portfolio of a business unit.

This tool has two dimensions: market share and market growth. Market growth serves as a representation of industry attractiveness, and relative market share serves as a representation of competitive advantage.

The four segments are:

- *the stars* are generating large amounts of cash and leaders in the business;
- *the cash cows* are often the stars of yesterday and they are the foundation of a company;
- *the dogs* must deliver cash, otherwise they must be liquidated;
- *the problem children* are growing rapidly and thus consume large amounts of cash, but they have low market share.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil est utilisé pour gérer l'équilibre d'un portefeuille de produits ou d'activités dans l'entreprise. En positionnant les différents produits en fonction de la croissance de leur segment du marché et de leur part de marché relative, on peut déterminer des axes d'actions prioritaires.

Contexte

Lors du plan marketing annuel, l'utilisation de la matrice donne une idée de l'évolution des produits.

Lors d'une analyse stratégique en vue d'une diversification, cette matrice apporte une analyse aidant la prise de décision.

Elle s'utilise bien plus souvent en secteur B to C.

La matrice BCG

a été développée par Bruce Henderson pour le Boston Consulting Group au début des années 1970.

l'apport des produits « poids morts » à la marque ou à d'autres produits, la concurrence.

Méthodologie et conseils

Quelques remarques sont à prendre en compte pour le choix de cette matrice qui ne s'applique pas systématiquement à toutes les activités :

- une forte part de marché peut ne pas être profitable, par exemple lorsqu'elle est gagnée à grand renfort de communication sur des marchés à faibles marges ;
- une activité avec une faible part de marché peut être profitable, c'est le cas par exemple d'un challenger qui pratique le « me to », c'est-à-dire copie les innovations du leader à moindre coût.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Bien définir ce que l'on entend par marché. Généralement, on prend le marché global du portefeuille d'activité que l'on analyse, ce qui donne une moyenne de croissance et une moyenne de part de marché relative sur l'ensemble ; puis on analyse chaque segment de marché avec sa croissance et la part de marché relative de l'activité.
- Construire la matrice BCG, à partir des deux variables fondamentales : taux de croissance du segment analysé et part de marché relative de l'entreprise. La part de marché relative se calcule selon le ratio : part de marché de l'entreprise/part de marché du concurrent principal.
- Tenir compte, dans cette analyse, d'autres informations avant de prendre une décision, notamment le cycle de vie du produit,

Avantages

- ✓ Le modèle est simple et facile à comprendre.
- ✓ Il fournit une base solide au management pour décider et préparer les futures actions marketing.
- ✓ C'est une méthode applicable aux grandes entreprises qui cherchent du volume et un effet d'expérience.

Précautions à prendre

- ✓ Ce modèle exclut les synergies possibles entre différents portefeuilles d'une même entreprise ou d'une même marque.
- ✓ Une forte part de marché relative n'est pas le seul facteur clé de succès sur un marché.
- ✓ La croissance du marché n'est pas le seul indicateur de son attractivité.



Comment être plus efficace

La part de marché relative indique un avantage concurrentiel. En effet cet avantage se fonde sur l'hypothèse que le volume est source d'économie d'échelle et d'effet d'expérience. Le taux de croissance du segment indique la potentialité du marché, ainsi que les besoins budgétaires nécessaires au financement de la croissance.

Comment interpréter la matrice

- **Les vaches à lait.** Le marché est en faible croissance, à maturité ; l'entreprise détient une forte position concurrentielle. Ce sont des activités qui demandent peu d'investissement et qui génèrent des liquidités. Elles doivent permettre de soutenir les projets et les nouvelles activités en développement.
- **Les poids morts.** Le marché est en faible croissance, à maturité ou en déclin ; l'entreprise détient une position faible et il lui est difficile d'envisager de changer cette situation. Il est conseillé de désinvestir ou de « vivre modestement ».
- **Les dilemmes.** Le marché est en phase d'expansion ; l'entreprise ne bénéficie pas d'une position concurrentielle affirmée. Sur certaines activités, elle a des chances de développer sa position, avec un soutien – notamment financier – approprié. Il est conseillé de sélectionner les activités les plus porteuses et les plus prometteuses.
- **Les étoiles.** Le marché est en pleine croissance et l'entreprise est leader. Ce sont des

activités qui demandent un effort financier important pour soutenir leur croissance et affirmer l'avantage concurrentiel. Elles représentent les futurs relais des vaches à lait.

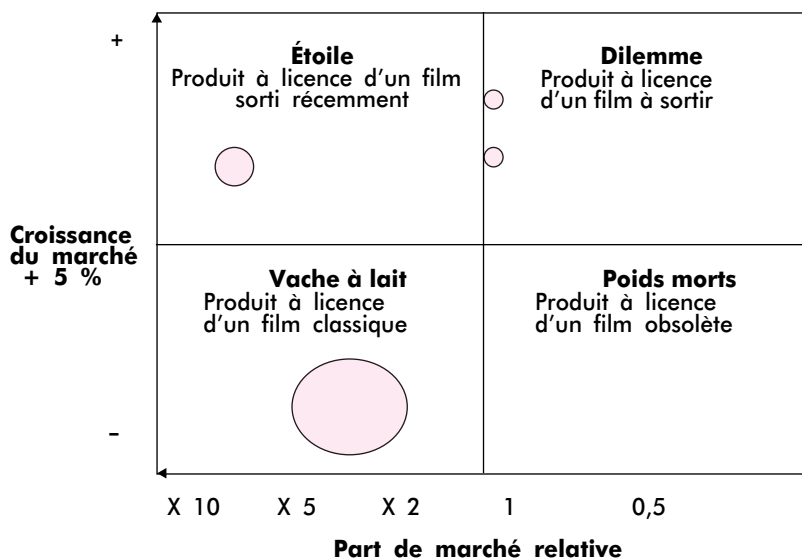
Ce que la matrice permet de dire en plus...

- **Sur l'analyse de l'équilibre du portefeuille d'activités :** les vaches à lait sont condamnées à terme, il faut donc avoir des vedettes susceptibles de prendre le relais. Il faut aussi disposer d'un vivier de projets en développement ou en phase de démarrage qui puissent devenir des vedettes.
- **Sur l'appréciation des besoins et des ressources financières :** les vaches à lait sont sources de liquidités et doivent permettre le financement des vedettes et des dilemmes. Trop d'activités jeunes peuvent conduire à des problèmes de financement – même si les activités sont saines.

Les prescriptions stratégiques généralement recommandées sont :

- rentabiliser les vaches à lait ;
- abandonner ou maintenir sans investissement les poids morts ;
- maintenir la position dominante pour les étoiles ;
- doubler la mise, re-segmenter ou abandonner pour les dilemmes.

Cas d'une Entreprise de peluches



• Comment lire cette matrice

Sur cet exemple, le taux de croissance du marché est de + 5 %, qui est la moyenne du marché global. Les segments de marchés évoluent différemment, ici en fonction du thème de la licence. Ainsi le segment des peluches représentant le personnage d'un film à la mode a une croissance supérieure à 5 %, celui des licences de films classiques et indémodables est stable, mais inférieur à la croissance.

Sur l'axe part de marché relative, on voit que l'entreprise est leader sur les segments des licences à la mode et des grands classiques.

La surface des cercles est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé par chaque activité. On voit que la principale activité de l'entreprise est réalisée par le segment des peluches à licence classique.

L'équilibre et la santé du portefeuille d'activité se reflète dans cette matrice. Sur cet exemple, on voit bien la fragilité de la société : une seule vache à lait pour alimenter et soutenir les activités en dilemme, d'une part et peu de dilemme pour assurer la croissance lorsque l'activité principale passera du statut de vache à lait à celui de poids

mort, d'autre part, qui comprend déjà des produits à abandonner.

• Quelles solutions envisager

L'étape suivante – qui consiste à fixer les objectifs, la stratégie et les budgets pour chaque segment – va permettre d'optimiser les ressources tout au long de l'évolution des activités. Dans le cas de cette société, il ne faudrait surtout pas fixer les mêmes objectifs de croissance pour tous les segments, mais plutôt :

- retarder le plus longtemps possible le déclin du produit à licence classique, sans pour autant trop investir en action promotionnelle et en conservant une bonne rentabilité ;
- soutenir le développement licences à la mode par un investissement publi-promotionnel. C'est cette activité qui devrait devenir la vache à lait de demain ;
- développer les deux dilemmes qui semblent en forte croissance, de façon à prendre le leadership sur ces deux segments ;
- négocier en amont plus de licences de films à venir, en espérant que certaines d'entre elles deviendront des classiques ou resteront longtemps à la mode. ■

L'analyse du couple produit/marché

Couple produit / marché <i>Product /Market Matrix</i>		
Produit <i>Product</i>	Actuel <i>Present</i>	Nouveau <i>New</i>
Marché <i>Market</i>		
Actuel <i>Present</i>	Pénétration de marché <i>Market penetration</i>	Développement de produit <i>Product development</i>
Nouveau <i>New</i>	Développement de marché <i>Market development</i>	Diversification <i>Diversification</i>

D'après Ansoff.

En résumé

La matrice d'Ansoff est parue pour la première fois dans la *Harvard Business review* en 1957, dans l'article intitulé « Stratégies de diversification ». Il est surtout utilisé dans le cas d'un objectif de croissance. En considérant que le chemin de la croissance passe par la combinaison entre les produits existants et les produits nouveaux, comme entre les marchés existants et les marchés nouveaux, cette matrice présente quatre choix stratégiques pour atteindre cet objectif :

- pénétration de marché ;
- développement de marché ;
- développement de produit ;
- diversification.

Insight

The Ansoff matrix, a well known marketing tool, was first published in the *Harvard Business review* in 1957 in an article called "Strategies for diversification". It is used by marketers who have objectives for growth. Ansoff's matrix offers strategic choices to achieve the objectives. By considering ways to grow via existing products and new products, and in existing markets and new markets, there are four possible product-market strategies:

- market penetration;
- market development;
- product development;
- diversification.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cette matrice est de déterminer quelle est la meilleure stratégie de croissance, compte tenu de ses marchés et produits. En croisant l'offre avec ses marchés actuels ou futurs, elle envisage l'ensemble des possibilités.

Contexte

Cet outil est utilisé par les responsables marketing qui ont des objectifs de développement d'activité. Cette matrice est tout à fait adaptée à ce cas, car elle montre les différents choix de stratégies pour atteindre ses objectifs. Tous les cas sont envisagés : croissance par le développement de produits existants ou de nouveaux produits ou croissance par diversification.

Cette matrice permet d'appréhender le couple produit-marché au regard d'un objectif de croissance.

lequel elle se situe ne présente plus d'opportunités et quand le secteur visé est très attrayant.

- Combiner l'ensemble des possibilités offertes par la matrice ou simplement choisir l'une d'entre elles, en fonction des objectifs généraux de l'entreprise et des ressources disponibles.

Méthodologie et conseils

Le responsable marketing optimisera d'autant mieux l'utilisation de cette matrice qu'il définira les bons objectifs au regard de chaque stratégie, avec des indicateurs de résultats tangibles.

La croissance n'exclut pas la rentabilité, ce facteur est à prendre en compte également. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Après avoir positionné l'ensemble de ses activités sur la matrice, définir des objectifs de croissance réalistes pour chaque stratégie et chaque quadrant :
 - la stratégie de pénétration du marché va jouer sur le niveau de consommation, la fréquence d'achat et la quantité d'achat ;
 - la stratégie d'extension de marché va jouer sur la conquête de nouveaux consommateurs en étendant ses marchés régionalement, internationalement ou encore vers de nouvelles cibles ;
 - la stratégie de développement de nouveaux produits doit jouer sur l'innovation de produits ou services ;
 - la stratégie de diversification peut se décider quand l'entreprise est prête à diversifier ses risques, lorsque le secteur sur

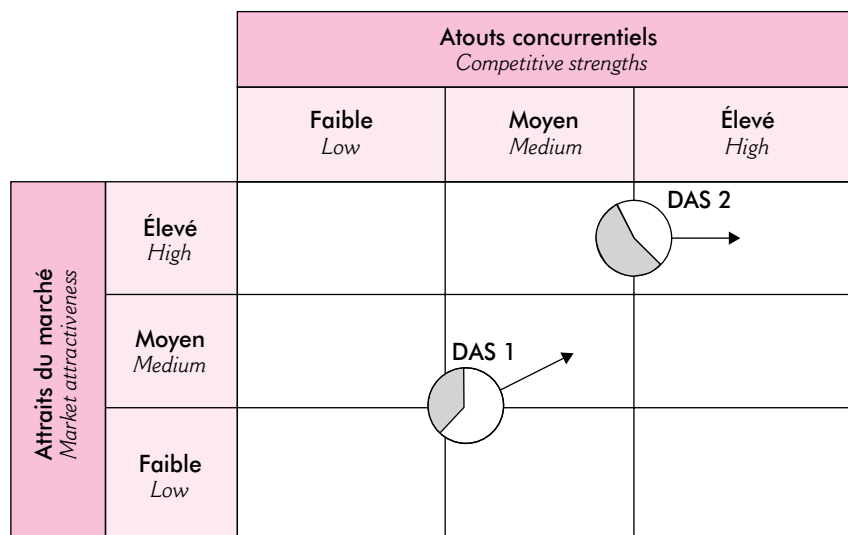
Avantages

- ✓ La matrice d'Ansoff permet d'envisager les stratégies de croissance et de développement de façon factuelle et objective.
- ✓ Le couple produit – marché est un des fondements de la démarche marketing : il n'y a pas de risques à l'utiliser.

Précautions à prendre

- ✓ Avant de prendre une décision, il est important de mesurer le saut de croissance souhaité versus l'évolution des activités actuelles.
- ✓ Qui dit supplément de croissance, dit aussi investissement : bien définir quel investissement pour quel objectif.

L'analyse Attractions-Atouts



D'après Mc Kinsey.

En résumé

Cette matrice a été développée par le cabinet en stratégie Mac Kinsey dans les années 1970 dans le but d'analyser le portefeuille des domaines d'activités stratégiques (DAS) de Général Electric. Cette analyse est désormais connue sous les noms de matrice Mc Kinsey ou matrice Général Electric. Elle se distingue de la matrice BCG sur deux points :

- les deux axes « attrait du marché » et « atouts concurrentiels » vont plus loin et sont plus riches en information que les deux axes de la matrice BCG : « taux de croissance du marché » et « part de marché relative » ;
- la matrice segmente les domaines d'activités d'une entreprise en neuf zones.

Insight

In consulting engagements with General Electric in the 1970's, Mc Kinsey & company developed a nine cell portfolio matrix as a tool for screening GE's large portfolio of strategic business units (SBU). This business screen became known as the Mc Kinsey matrix or GE/Mc Kinsey matrix.

This matrix however attempts to improve upon the BCG matrix in the following two ways:

- *it generalizes the axes as "market attractiveness" and "competitive strength" whereas the BCG matrix uses the market growth rate as a proxy for market attractiveness and relative market share as a representation of the strength of the company;*
- *it has nine cells versus four cells in the BCG matrix.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

- Analyser son portefeuille d'activités actuel et décider quelles activités stratégiques devraient recevoir plus ou moins d'investissement.
- Développer des stratégies de croissance et de nouveaux produits et activités au portefeuille sur des marchés attractifs.
- Décider quelles activités ou quels produits ne devraient plus être maintenus.

Contexte

- Cette matrice s'utilise aussi bien pour le portefeuille d'activités d'une entreprise, d'un groupe, d'une unité d'affaires ou pour un portefeuille de produits.
- Elle s'applique à tous les secteurs, industriels, services, grande consommation, B to B ou B to C.
- Généralement son utilisation s'impose lorsque l'entreprise revoit sa stratégie de croissance, de diversification ou d'innovation sur des domaines d'activités ou des marchés qu'il convient de prioriser.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Indiquer les critères clés de succès de chaque domaine d'activités stratégiques. L'entreprise doit soigneusement déterminer les facteurs les plus importants pour sa stratégie.
- Déterminer le poids de chaque facteur. L'entreprise doit affecter un poids relatif selon l'importance accordée aux facteurs.
- Donner une note aux DAS sur chacun des critères.
- Multiplier les poids et les points pour chaque DAS.
- Regarder et interpréter la matrice.
- Faire une révision et une analyse de sensibilité. Il est important de mettre régulièrement

à jour ce type d'analyse : les critères d'attractivité du marché peuvent changer et le poids de chacun également.

La matrice McKinsey est un modèle permettant d'effectuer une analyse précise du portefeuille d'activités sur des marchés ciblés.

Méthodologie et conseils

- Il est conseillé de prendre en compte au moins trois critères d'attractivité du marché et d'atouts concurrentiels et sept au maximum. Trois au minimum afin que l'on puisse avoir une analyse complète et sept au maximum afin de ne pas trop complexifier et noyer l'analyse.
- On représente souvent les DAS par des cercles tracés dans la matrice :
 - la taille des cercles est proportionnelle à l'importance du marché ;
 - la taille des camemberts, à l'intérieur de chaque cercle, représente la part de marché des DAS ;
 - les flèches représentent la direction et la tendance souhaitées des DAS dans le futur. ■

Avantages

- ✓ L'attractivité du marché inclut une plus large gamme de facteurs que le taux de croissance du marché (vs matrice BCG).
- ✓ Les atouts concurrentiels incluent une plus large gamme de facteurs que la part de marché relative (vs matrice BCG).
- ✓ La matrice apporte une vision complète, précise et dynamique puisqu'on peut y faire apparaître la position souhaitée.

Précautions à prendre

- ✓ Être objectif est difficile, il faut réaliser cette matrice de façon collégiale et, si possible, avec l'aide d'un cabinet extérieur.
- ✓ Le cœur de compétences n'est pas mis en évidence.
- ✓ Les interactions entre les domaines d'activités stratégiques ne sont pas considérées.

Analyse comparée Concurrence/ cycle de vie de l'activité

		Maturité de l'activité <i>Maturity of activity</i>			
		Démarrage <i>Embryonic</i>	Croissance <i>Growth</i>	Maturité <i>Maturity</i>	Déclin <i>Decline</i>
Positionnement concurrentiel <i>Competitive position</i>	Dominant <i>Dominant</i>	Rentabilité + + Risque +/- Investissement + + <i>Profitability + +</i> <i>Risk +/-</i> <i>Investment + +</i>		Rentabilité + Risque -- Investissement - <i>Profitability +</i> <i>Risk --</i> <i>Investment -</i>	
	Fort <i>Strong</i>				
	Favorable <i>Favorable</i>	Développement naturel <i>Natural development</i>		Sélection <i>Selection</i>	
	Défavorable <i>Unfavorable</i>	Rentabilité -- Risque + + Investissement + + <i>Profitability --</i> <i>Risk + +</i> <i>Investment + +</i>		Rentabilité -- Risque +/- Investissement + + <i>Profitability --</i> <i>Risk +/-</i> <i>Investment + +</i>	
	Marginal <i>Marginal</i>			Abandon <i>Go out</i>	

En résumé

La matrice ADL positionne l'entreprise par rapport aux deux critères retenus :

- le degré de maturité de l'activité est fondé sur le cycle de vie du marché : démarrage, croissance, maturité, déclin ;
- la position concurrentielle de l'entreprise mesure la force relative de l'entreprise par rapport à ses concurrents. L'analyse se fait par rapport à divers facteurs clefs de réussite (ventes, production, finance, innovations, technologie...).

Insight

The ADL portfolio management approach uses two dimensions:

- the environmental measure is an identification of the industry's life cycle (embryonic, growth, mature, aging);
- the competitive position of a firm measures the business strength (dominant, strong, favourable, unfavourable, marginal).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de pouvoir évaluer les stratégies, de concevoir et décider celles que nous souhaitons mettre en place. Deux des conséquences directes sont le choix de l'allocation de ressources, donc les investissements, et la gestion du portefeuille d'activités.

Contexte

La matrice ADL (Arthur Doo Little) est utilisée comme un outil d'aide à la décision. L'entreprise est positionnée sur trois angles d'analyse :

- le degré de maturité du marché ;
- la position concurrentielle de l'entreprise ;
- le chiffre d'affaires réalisé sur le marché : les activités de l'entreprise sont schématisées par des cercles dont la taille est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé.

ADL est un outil de décision stratégique qui permet d'anticiper le développement de ses activités sur un marché en évolution.

– l'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver. Elle dégage alors des liquidités utiles à d'autres activités.

Methodologie et conseils

- La position concurrentielle de l'entreprise s'évalue en intégrant des aspects qualitatifs et quantitatifs : rentabilité, poids de la marque, leadership... La position concurrentielle peut ainsi être marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.
- Pour analyser un secteur, le modèle ADL étudie son degré de maturité selon le concept de cycle de vie du marché (démarrage, croissance, maturité, déclin).
- Un secteur est d'autant plus mature qu'il repose sur un ensemble de variables stables (technologie, innovations, rentabilité, taux de croissance du secteur, intensité de la concurrence...) et qu'il nécessite peu d'investissement pour l'entreprise. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Construire la matrice en analysant chacun des axes et en identifiant clairement les critères pris en compte.
- Positionner les différentes activités de l'entreprise sur la matrice, en les schématisant par des cercles de taille variable selon leur CA.
- Analyser la matrice finalisée selon les quatre choix stratégiques de l'entreprise :
 - le **développement naturel** qui implique la nécessité pour l'entreprise d'investir de façon importante pour suivre le développement du marché ;
 - le **développement sélectif** qui demande à l'entreprise de rentabiliser son activité sans alourdir l'investissement, par exemple en se focalisant sur des niches ;
 - la **réorientation des activités** qui amène l'entreprise à choisir entre l'amélioration de la position concurrentielle et le retrait progressif ;

Avantages

- ✓ La matrice ADL permet d'être proactif en projetant les conséquences pour l'entreprise de son positionnement concurrentiel après analyse de l'évolution marché.
- ✓ La notion de cycle de vie induit la prise en compte du renouvellement d'activités. C'est une variable plus fiable que le taux de croissance, qui peut connaître des variations conjoncturelles. Elle permet aussi une vision plus dynamique, puisqu'elle projette l'avenir.
- ✓ L'entreprise dispose de quatre choix stratégiques : le développement naturel, le développement sélectif, la réorientation des activités et l'abandon pur et simple de certaines activités.

Précautions à prendre

- ✓ Attention à la notion de courbe de vie : elle doit se rapporter aux besoins du marché et non au cycle de vie des produits pour écarter les erreurs dues aux innovations de rupture et aux produits de substitution.
- ✓ Le cycle de vie n'a pas de longueur standard : chaque activité a sa propre durée.

Prévisions et objectifs

Le pilotage des actions marketing est l'une des priorités des responsables marketing qui recherchent un Retour Sur Investissements rapide et des indicateurs économiques pour mesurer les résultats. Les questions cruciales sont alors :

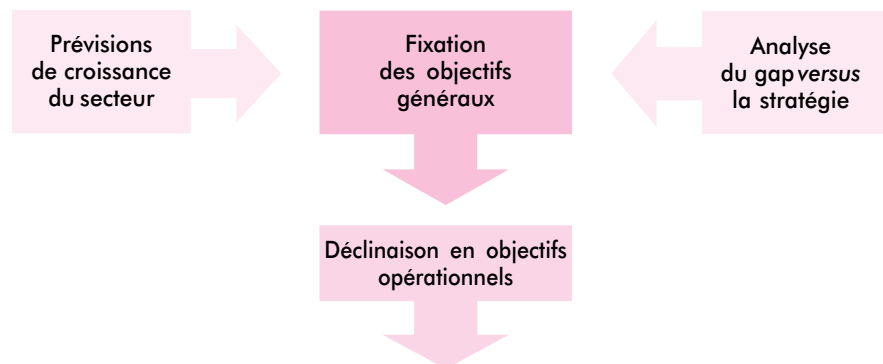
- Comment définir des objectifs ambitieux et atteignables ?
- Comment se munir de prévisions réalistes ?
- Comment décliner de façon cohérente les objectifs généraux stratégiques en objectifs spécifiques opérationnels et en objectifs de ventes ?

Distinguer la prévision de l'objectif

Une **prévision** est une projection dans le futur d'une situation actuelle en fonction des tendances en cours. C'est une démarche factuelle. À l'inverse, fixer un **objectif** est une démarche volontariste qui implique fortement l'entreprise dans le sens où les performances observées seront le résultat direct de ses choix stratégiques. Généralement, les prévisions servent de base pour définir les objectifs. Ceux-ci peuvent aller plus loin que la prévision lorsque l'entreprise souhaite prendre des parts de marché.

L'analyse du **gap**, ou différentiel entre la prévision et l'objectif, est précieuse dans ce contexte. C'est l'élément qui permettra de définir les justes investissements au regard des objectifs en lien avec les prévisions.

Trois démarches complémentaires



Des objectifs marketing pour servir la stratégie générale

Les objectifs marketing ont une importance très particulière dans le sens où ils vont assurer la cohérence entre la stratégie d'entreprise (Politique Générale d'Entreprise) et la stratégie marketing.

Ils doivent être définis de manière précise. On part du postulat que toute situation d'entreprise peut être considérée comme un problème à résoudre pouvant déboucher sur un objectif à atteindre. Pour y parvenir, les moyens à mettre en œuvre sont définis sous la forme de stratégies et de tactiques qui constituent le programme d'actions à entreprendre. On part du constat réalisé par le diagnostic marketing, qui peut se résumer par « Où sommes-nous ? », puis on fixe un objectif : « Où voulons-nous aller ? » enfin les moyens et stratégies marketing définiront le « Comment y parvenir ? ».

Il est important de relier des indicateurs de résultats aux objectifs.

De centre de coûts, le marketing est devenu progressivement un centre de profit grâce au pilotage et aux outils de suivi des performances du plan qui permettent d'associer de façon plus précise résultats et moyens.

Objectifs marketing	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> - Pérenniser les gammes par le renouvellement des produits. - Assurer le maintien de sa position sur le marché. - Maintenir ses parts de marché sur ses marchés actuels. - Renforcer sa visibilité par la mise en avant de compétences reconnues (image, qualité...). - Consolider sa position de leader sur son marché. - Pénétrer sur un nouveau segment de marché. - Élargir sa présence en distribution. - Créer de nouvelles gammes de produits ou services. - Pénétrer sur une nouvelle zone géographique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Évolution du CA des nouvelles gammes versus le marché. - Parts de marché ; volume des ventes. - Parts de marché, par produit, par zone géographique et par segment. - Indices de satisfaction clients, taux de notoriété, indices qualité, image... - Parts de marché ; taux d'innovation ; taux de notoriété... - Parts de marché ; taux d'acquisition nouveaux clients. - DV-DN, nouveaux contrats. - Évolution du CA ; taux d'innovation ; parts de marché. - Parts de marché ; DV-DN ; taux de notoriété.

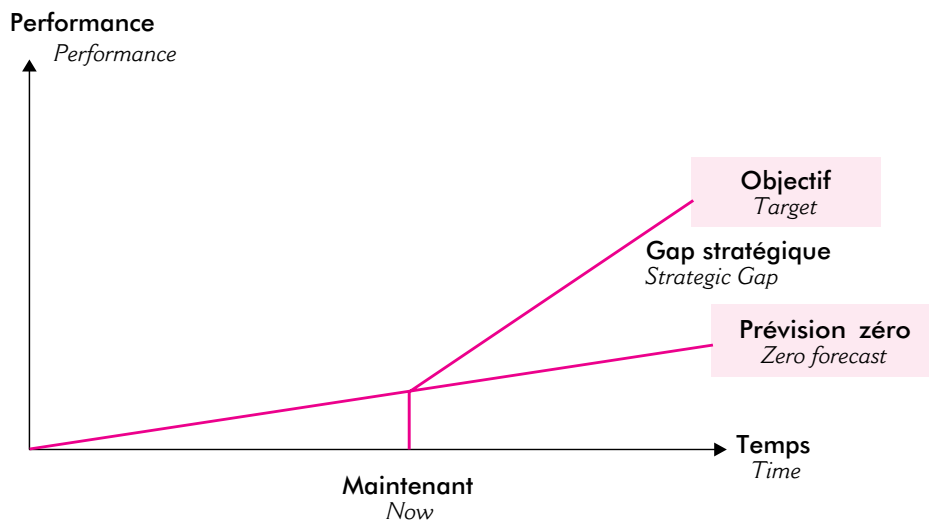
La définition des objectifs est le plus souvent le fruit d'un travail collectif qui implique l'ensemble de l'équipe marketing mais aussi d'autres départements clé comme les Ventes, le service Consommateurs, le service Finance/Contrôle de gestion et parfois la Production, la Gestion des opérations... Il est important que l'ensemble des directions concernées s'y intéressent dès leur élaboration sans quoi ils ne susciteraient pas l'adhésion indispensable à la réussite de la mise en œuvre du Plan.

■ Les OUTILS

- 39** L'analyse du gapp 124
- 40** Méthode de prévisions en trois étapesp 126
- 41** Méthode de fixation d'objectifs.....p 128
- 42** L'objectif SMARTp 130

Outil 39 L'analyse du gap

Mesure de l'écart
croissance naturelle/
croissance souhaitée



En résumé

L'**analyse du gap** (écart entre la prévision de croissance naturelle du marché et l'objectif de croissance souhaité par l'entreprise), ou analyse de l'espace, se base sur les axes de performance et de temps.

Quelle performance aura-t-on si l'on ne fait rien ; quelle sera-t-elle si l'on agit ?

La différence entre ces deux performances permet de mesurer le gain que procurera le projet envisagé. Ce dernier peut aussi bien relever d'une stratégie de coût, de différenciation ou de focalisation.

Insight

Gap analysis allows us to determine the strategic gap. It's based on the axes of performance and of time. Which performance will we have if we do, which we will have if we act.

The difference between these two performances allows us to measure the earnings which we'll get with the envisaged project. The envisaged project can arise either from a strategy of cost, differentiation or focus.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Surveiller les performances d'une entreprise par rapport à son marché est indispensable pour l'inscrire dans une dynamique de croissance.

Contexte

Cette analyse doit être effectuée dans le cadre de la re-dynamisation d'une entreprise si elle s'avère être en-dessous de son potentiel. Elle s'inscrit également dans sa gestion courante, lui permettant de se maintenir, voire d'évoluer sur son marché.

Cette analyse peut se faire à plusieurs niveaux :

- **Dans le cadre d'une stratégie de coût**, on étudiera le rapport coût-volume :
 - allocation de ressources : les bonnes personnes aux bons endroits, une gestion des achats et de la production optimales ;
 - potentiel de marché : toute l'offre est couverte par l'entreprise, l'amélioration d'un produit pourrait couvrir un territoire plus large ;
 - potentiel de distribution : couverture géographique de l'ensemble des clients ciblés.
- **Dans le cadre d'une stratégie de différenciation** :
 - optimisation du poste R & D ;
 - élargir l'offre pour grossir le territoire où l'entreprise a une crédibilité ;
 - répondre à 100 % aux besoins afin de couvrir 100 % de la clientèle.
- **Dans le cadre d'une stratégie de focalisation** :
 - Les coûts de production, de commercialisation sont-ils en phase avec la spécificité de l'offre et de la demande à laquelle elle répond pour assurer la rentabilité ?

L'analyse
du gap permet
d'évaluer
dans quelle
mesure
l'ensemble
du potentiel
est effectivement
exploité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Quel que soit le domaine exploré, mettre en rapport l'état actuel et son potentiel.
- Chiffrer le projet permettant de passer de l'un à l'autre, afin d'en garantir la rentabilité.

Méthodologie et conseils

- **Exemple de l'allocation de ressources** : une entreprise qui a cinq commerciaux pour toute la France ne peut pas couvrir l'ensemble des clients du territoire. Si deux commerciaux sont engagés avec un re-découpage géographique, chacun pourra augmenter ses parts de marché de 20 % sur son territoire. Si l'on part du principe que l'investissement est inférieur au chiffre d'affaires supplémentaire, le gap stratégique est positif. Le projet est donc recommandable.
- **Exemple de l'amélioration de l'offre** : un nouveau concurrent intervient sur un marché. Sans action, l'entreprise en place verra son chiffre d'affaires baisser de 30 % dans les trois ans à venir. Fort de sa notoriété et de son image, la création d'un nouveau produit attaquant de front le nouvel intervenant permettra d'infléchir et stopper la baisse de marché à 10 %. Le chiffrage du gap de 20 % permet donc d'investir dans le projet. ■

Avantages

- ✓ L'analyse du gap permet d'anticiper les situations difficiles et d'agir tant que l'entreprise est en forme financière.
- ✓ Cette analyse est complémentaire du Swot. Il est recommandé de mener les deux conjointement.

Précautions à prendre

- ✓ Tenir compte de tous les éléments externes et internes pour ne pas risquer de biaiser l'analyse.
- ✓ Les investissements doivent être inférieurs au montant du gap pour assurer la rentabilité du projet.

Combinaison de trois techniques



En résumé

Combinaison de trois méthodes en trois étapes permet d'obtenir des prévisions réalistes :

- **partir du marché et extrapoler** : évaluer la taille du marché et définir sa part de marché pour les trois ans à venir ;
- **partir de l'entreprise** : partir de l'historique de vente du produit ou de la gamme de produits ; extrapoler en fonction de l'historique des cinq dernières années ;
- **partir des besoins financiers** : extrapoler les coûts ; définir le niveau de profit attendu à moyen terme.

Cette dernière hypothèse doit permettre de couvrir les coûts estimés et d'obtenir le niveau de profit attendu.

Insight

Combining these three methods allows us to obtain realistic forecasts:

- **from the market and extrapolate**: estimate the size of the market for the coming three years; define its market share for the coming three years;
- **from the company**: look at the history of sales of the product or the range of products; extrapolate according to the history of the last five years;
- **from financial needs**: extrapolate costs; define the level of expected profit medium-term.

This hypothesis has to allow to cover the estimated costs to be covered and to obtain the level of expected profit.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Utiliser ces trois méthodes permet au responsable marketing d'établir des prévisions de ventes les plus réalistes possibles en mettant en perspective trois types d'analyse.

Contexte

La réalisation du plan marketing annuel est le moment privilégié ; aussi le lancement d'un produit ou service nouveau et la diversification vers une nouvelle activité sont les trois principaux moments clés de la prévision.

La combinaison de trois approches différentes pour bâtir ses prévisions est un gage de réalisme et de pertinence.

les différentes hypothèses retenues. Les trois points essentiels à mettre en regard les uns des autres sont :

- les hypothèses de volume ;
- la valorisation des volumes en fonction du positionnement prix ;
- l'hypothèse qui maximise le profit.

Méthodologie et conseils

La correction qualitative (ou subjective) se fait sur une double base :

- sur le diagnostic et le jugement d'expert du responsable marketing : c'est une approche particulièrement subjective, où plusieurs membres de l'équipe marketing peuvent apporter leur points de vue, généralement au cours d'une discussion entre le chef de produit (ou chef de marché) et son directeur marketing (ou chef de groupe ou responsable hiérarchique) ;
- par rapport aux objectifs marketing du plan : l'hypothèse retenue finalement le sera en fonction de sa pertinence vis à vis des objectifs retenus dans le plan marketing. Éventuellement, les objectifs du plan marketing peuvent être revus à la baisse ou à la hausse si aucune des prévisions ne permet de les atteindre. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

Une démarche en quatre étapes permet, de façon simple et opérationnelle, de fixer des prévisions de ventes en volume et en valeur :

- Extrapoler les tendances en volume selon deux méthodes différentes parmi les trois existantes. Pour mieux évaluer le marché à venir, on peut parfois tenir compte de l'historique du marché sur les trois dernières années. Il est aussi nécessaire de tenir compte de la courbe de vie du produit dont on établit les prévisions.

- Réajuster les prévisions en fonction de deux facteurs qualitativement pertinents.

- Ajuster ses objectifs généraux et valoriser les volumes en prévoyant deux ou trois hypothèses, moyenne, haute et faible. Il s'agit de définir sa politique tarifaire en fonction du positionnement prix retenu. C'est l'étape de construction des prévisions de conditions commerciales.

- Harmoniser et valider le réalisme des prévisions avec les objectifs. Il s'agit de rechercher la meilleure cohérence vis à vis des objectifs du plan, en mettant en perspective

Avantages

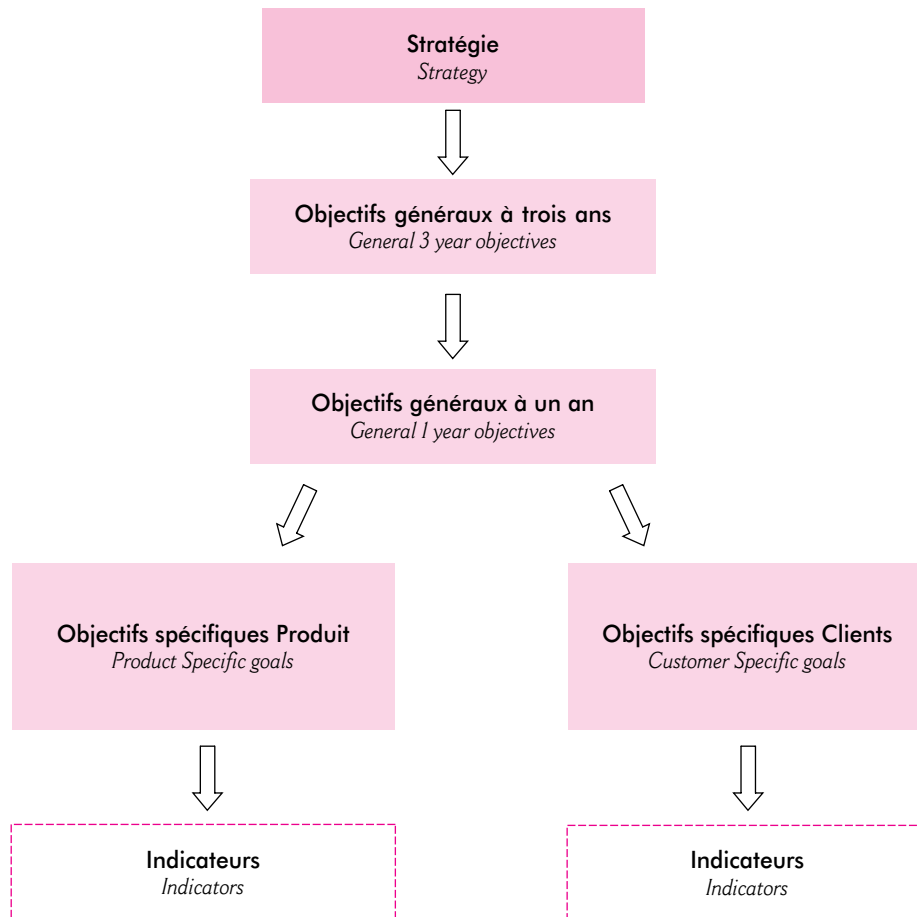
- ✓ Cette méthodologie permet aux directeurs financiers et contrôleurs de gestion de comprendre les prévisions et de mieux valider les investissements marketing.

Précautions à prendre

- ✓ Dans le cas d'un lancement de produit, donc en l'absence d'historique, se référer à un produit équivalent (même cible, même niveau de qualité, de prix, de bénéfices client).

Outil 41 Méthode de fixation d'objectifs

Une méthode en cascade



En résumé

La **méthode de fixation d'objectifs** en cascade permet de partir de la stratégie marketing. On distingue quatre niveaux :

- la stratégie marketing ;
- les objectifs généraux stratégiques ;
- les objectifs généraux à un an ;
- les objectifs spécifiques.

À chaque objectif opérationnel correspond un indicateur de suivi et de contrôle.

Insight

The **objectives method** allows us to use the marketing strategy as a base. Four levels can be identified:

- the marketing strategy;
- general strategic objectives;
- the general one-year-objectives;
- specific objectives.

Every operational objective has a corresponding follow-up and control indicator.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Atteindre un objectif est une action volontaire se projetant dans le futur et qui permet une analyse de sa réalisation. Le responsable marketing, en fixant des objectifs, permet de mesurer l'allocation de ressources nécessaires, budget et moyens, et de mettre en perspective les investissements et les gains escomptés.

Contexte

L'exercice du plan marketing annuel est le moment clé de la fixation d'objectifs. L'innovation et la conception d'un nouveau produit également, pour fixer le potentiel de développement du nouveau produit et le seuil de rentabilité.

« Celui qui
n'a pas
d'objectif
ne risque pas
de les
atteindre »
Sun Tzu

– augmenter le taux d'exclusivité dans le segment des 18-24 ans de 5 points.

Ces objectifs spécifiques concernent le marketing de l'offre autant que le marketing client et relationnel.

- À chaque objectif spécifique, est associé un indicateur de résultats. Cette étape correspond à la question : « A quoi verrons-nous que nous avons atteint l'objectif ? ».
- Décliner enfin les objectifs liés à l'action marketing en objectifs commerciaux : par exemple, en nombre de visites terrains, de nouveaux clients à conquérir...

Méthodologie et conseils

Généralement, l'objectif général opérationnel se traduit par une prise de part de marché ou une évolution des ventes en volume. La part de marché est devenue un outil essentiel pour l'analyse et le pilotage des actions marketing. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir une stratégie générale, par exemple une stratégie de pénétration.
- Lors de l'élaboration du plan marketing stratégique, définir un objectif stratégique général permettant de réaliser la stratégie, par exemple : exploiter le potentiel commercial des activités existantes.
- De cet objectif stratégique général, le plus souvent à trois ans, va découler en cascade d'abord un objectif général opérationnel, à un an. Par exemple, augmenter les volumes de ventes de + 5 % au cours de l'exercice.
- Cet objectif général à court terme va être traduit en objectifs spécifiques pour chaque action :
 - augmenter le taux de présence dans le circuit des petits détaillants de dix points ;
 - augmenter les quantités achetées par client sur le segment des 25-34 ans ;

Avantages

- ✓ C'est une méthode en cascade qui facilite l'alignement sur la stratégie générale.
- ✓ À chaque objectif est relié un ou plusieurs indicateurs de résultats, ce qui permet d'en mesurer le degré de réalisation.

Précautions à prendre

- ✓ Attention que les objectifs soient réalistes et correspondent à la stratégie.
- ✓ Faire correspondre les objectifs marketing avec les objectifs commerciaux.

La formulation des objectifs

S

Spécifique : une action, un objectif.

Specific: one action, one objective.

M

Mesurable : un objectif, un indicateur de résultats

Measurable: one objective, one result indicator

A

Atteignable : quelles sont les étapes à franchir ?

Achievable: What are the steps of the objective?

R

Réaliste : avez-vous prévu les moyens ? Hommes, finances, matériel, temps...

Realistic: do you have resources? Men, money, materials, minutes...

T

Temporel : un objectif, une date.

Timed: one objective, one deadline.

En résumé

La définition des objectifs est la première étape du plan marketing en action. Après avoir analysé l'environnement et réalisé l'audit marketing, le responsable marketing définit des objectifs de rentabilité, croissance du CA, innovation. Ceux-ci doivent être **SMART** :

- Spécifiques ;
- Mesurables ;
- Atteignables ;
- Réalistes ;
- Temporels.

Insight

To define objectives is the first step of the marketing plan. Once environmental analyses and the marketing audit have been conducted, their results will influence the objectives.

*All objectives should be **SMART**:*

- *Specific;*
- *Measurable;*
- *Achievable;*
- *Realistic;*
- *Timed.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

On constate que bien des objectifs ne sont pas reliés à des indicateurs de résultats qui en permettent le contrôle, que d'autres objectifs ne sont pas réalistes et sont inatteignables, ou bien encore que les actions qui permettraient de les atteindre ne sont pas budgétées. C'est pour éviter tous ces risques que cette méthode existe.

Contexte

Le contexte le plus favorable est celui du plan marketing, puisque, chaque année, les objectifs sont revus en fonction des évolutions du marché et des stratégies d'innovation produits.

D'une manière générale, cette méthode s'applique à tout projet.

Fixer
un objectif
marketing
nécessite
d'être
pragmatique
et dans
l'alignement
de la stratégie.

exemple à trois ans, en fixant des objectifs à dates intermédiaires.

Méthodologie et conseils

- Pour renforcer cette méthode, on peut aussi affirmer : un objectif, une action (spécifique), un indicateur de résultats (mesurable), des étapes (atteignable), des ressources (réaliste) et un calendrier (timing).
- D'une autre manière, un objectif à trois ans par exemple doit être « découpé » en objectifs intermédiaires à 1 an, qui eux-mêmes, dans le cadre d'actions commerciales sont ventilés par mois.
- De cette manière, les objectifs du plan marketing sont bien répartis dans le temps et en actions. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir un objectif **Spécifique**, c'est fixer un but à une action simple, par exemple : développer les ventes d'une gamme de produits sur un nouveau segment.
- S'assurer que cet objectif est **Mesurable**, c'est déterminer ce par quoi on verra qu'il est atteint, par exemple : développer les ventes de + 30 %.
- Vérifier que l'objectif est **Atteignable**, c'est fixer des étapes, par exemple : + 12 % en année 1, +10 % en année 2 et + 8 % en année 3.
- Rendre l'objectif **Réaliste**, c'est se donner les moyens de son ambition, par exemple : renforcer l'action commerciale sur le terrain par des moyens de marketing opérationnel et des offres promotionnelles en année 1.
- Fixer un objectif dans le **Temps**, c'est donner la date d'échéance de l'objectif final, par

Avantages

- ✓ Simple à utiliser et à mettre en œuvre.
- ✓ Réaliste et pragmatique.
- ✓ Permet au marketing de passer d'un centre de coûts à un centre de profit
- ✓ Favorise la création de valeur pour l'entreprise.
- ✓ Méthode adaptée à la mise sous processus de l'action marketing.

Précautions à prendre

- ✓ La méthode elle-même n'est pas suffisante, les objectifs doivent s'aligner sur la stratégie et se décliner en cohérence jusqu'aux actions sur le terrain.
- ✓ L'objectif doit être relié aux prévisions de ventes et au potentiel du marché.
- ✓ L'objectif doit tenir compte des ressources de l'entreprise et de sa capacité.

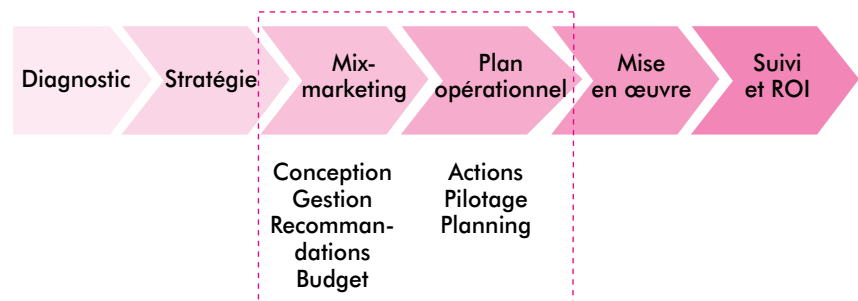
Mix-marketing

Plusieurs influences modifient l'approche classique du mix-marketing pour le responsable marketing :

- l'accélération des cycles de vie des produits et des renouvellements des innovations ;
- la nécessité d'avoir un portefeuille d'offres profitables ;
- l'implication de plus en plus active des consommateurs et des clients dans la formulation de l'offre, notamment par l'utilisation du webmarketing (forum, Web2.0...);
- la nécessité d'obtenir des résultats probants à court terme.

Ces différents facteurs amènent les responsables marketing à repenser les processus marketing pour les rendre plus efficaces, plus réactifs, plus agiles.

Place du mix-marketing dans la conception de l'offre



L'élaboration du mix-marketing intervient après la phase de définition de la stratégie marketing. Cette étape a tendance à se rapprocher du marketing stratégique pour la partie concept produit et stratégie prix.

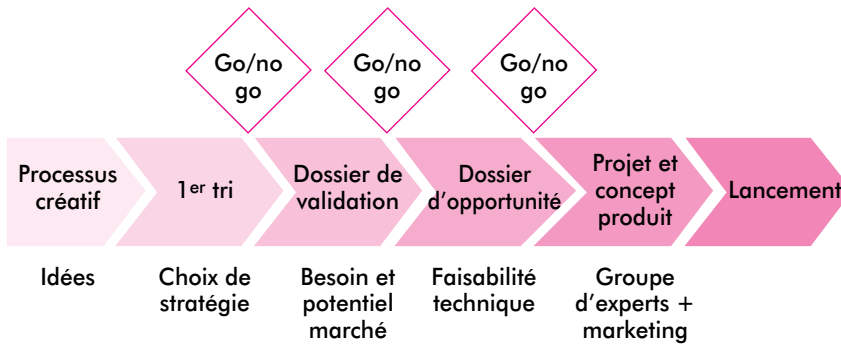
Définition et principe-clé

- La définition du mix-marketing la plus répandue est celle de Benson Schapiro, l'un des spécialistes de la segmentation : « *Le marketing-mix fournit aux décideurs un moyen de s'assurer que tous les éléments de leur programme ont été considérés d'une manière simple et ordonnée. Chacun peut décrire l'essence de presque toutes*

les stratégies marketing en représentant le segment de marché cible ainsi que les éléments du mix sous une forme concise. »

- Le marketing-mix comprend l'ensemble des éléments qui composent l'offre. Ces éléments doivent agir en cohérence les uns avec les autres, ils concrétisent le positionnement et, de ce fait, doivent être en adéquation avec le segment cible. Le principe de cohérence est celui qui donne au mix-marketing toute sa force, le responsable marketing en est le garant.

Élaboration du concept produit : le processus d'innovation



L'innovation est un défi majeur pour les entreprises. Nombreuses sont celles qui s'organisent autour de l'innovation : des processus se mettent en place pour recueillir les **idées** ; au sein desquels un comité se réunissant à date régulière est chargé de faire un premier tri. Ne sont conservées que les idées en lien avec la stratégie, le cœur de compétences et les métiers de l'entreprise. Les idées retenues font l'objet d'un **dossier de validation** réalisé le plus souvent par le marketing qui analyse le potentiel marché et les besoins consommateurs. Le comité d'innovation donne ou non son feu vert pour approfondir l'idée par un **dossier d'opportunité** chargé de montrer la faisabilité technique, financière, commerciale... Après acceptation de ce dossier d'opportunité, on lance le **projet d'innovation**.

Les trois applications du mix-marketing

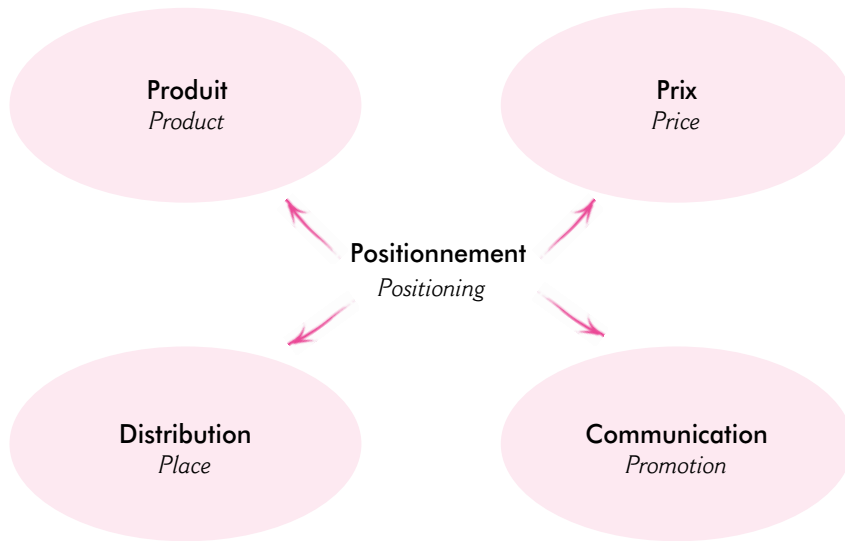
Si le principe du mix-marketing est plutôt bien maîtrisé par l'ensemble des responsables marketing, des attentes restent fortes sur la mise en œuvre opérationnelle dans ses trois principales applications :

- **la gestion du portefeuille produit** : équilibrer et renouveler l'offre en permanence pour rester compétitif, agir sur les éléments du mix-marketing selon le cycle de vie du produit et de sa place dans le portefeuille ;
- **la création de nouveaux produits** : innover et concevoir des offres en adéquation avec les nouveaux besoins des consommateurs ;
- **le plan d'action sur l'offre** : définir des actions opérationnelles sur les éléments du mix-marketing les plus pertinents selon le marché visé et les plus efficaces en termes de création de valeur.

Les OUTILS

- 43 Les éléments du mix-marketing.....p 134
- 44 Le cycle de vie du produitp 138
- 45 Le produit global.....p 142
- 46 Le cœur de compétencesp 144
- 47 La stratégie de prixp 146
- 48 La matrice des valeurs croisées®p 148
- 49 Le mix-distribution.....p 152
- 50 Le mix-communicationp 154

Les 4 premières composantes de l'offre



En résumé

E. Jérôme Mc Carthy a regroupé les ingrédients du marketing en quatre catégories qu'on appelle depuis les **4P du mix-marketing** :

- (*product*) produit ;
- (*price*) prix ;
- (*place*) distribution ;
- (*promotion*) communication.

Ce sont les variables sur lesquelles les responsables marketing peuvent jouer pour satisfaire au mieux leur marché cible.

Il est important de comprendre que ces variables forment un tout homogène et en cohérence avec le positionnement retenu. Le mix-marketing concrétise celui-ci.

Insight

*E. Jérôme Mc Carthy grouped marketing's ingredients into four categories that are known today as the **4 P's of marketing**: Product, Price, Place, Promotion.*

They are the variables that marketing managers can control in order to best satisfy customers in the target market.

It is important to understand that the Marketing-mix principles are controllable variables. The function of the marketing-mix is to help develop a package (mix).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les 4 P sont un regroupement de plusieurs facettes constituant l'offre proposée au marché. Le premier objectif est de créer une offre globale cohérente autour de ces éléments. Un deuxième objectif est d'augmenter la performance de chacune de ces facettes pour satisfaire les besoins du marché.

Contexte

Il est conseillé d'ajuster fréquemment les variables du marketing-mix en suivant les évolutions du marché, les contraintes, la technologie et la dynamique de l'environnement.

Le marketing-mix a pour fonction de satisfaire le marché tout en maximisant la performance.

principalement sur les marchés de services et le secteur B to B mais qui gagne peu à peu tous les autres secteurs.

• **L'extension à 7 P** est un modèle utilisé principalement pour les activités de services, y compris les prestations de services en milieu industriel. Les trois P additionnels sont :

- *People* = **relation client** : concerne toutes les personnes en lien direct ou indirect avec le client ;
- *Process* = **processus** : mécanismes et flux des activités en lien avec la production et la consommation de services ;
- *Physical evidence* = **tangibilité des services** : manière dont les services sont délivrés et leur environnement, deux caractéristiques qui participent à la définition d'un service.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les besoins du marché cible.
- Comparer les caractéristiques de son offre avec celle de la concurrence.
- Bâtir le mix-marketing en cohérence avec son positionnement.
- Définir les variables du mix-marketing sur lesquelles il est prioritaire d'insister.

Méthodologie et conseils

- **Le poids des variables est différent** selon qu'on agit sur un marché de grande consommation ou sur un marché industriel. Sur un marché de grande consommation, les leviers d'actions sont plus particulièrement ceux qui renforcent l'accès au marché, comme la distribution et la promotion. Sur un marché industriel, les leviers d'actions prédominants sont liés à l'offre, comme le produit et le prix.
- **L'arrivée d'un cinquième P** au cours des dernières années est maintenant acquise pour la plupart des secteurs. Il s'agit du P de *People*, qui se traduit par *Relation Client*. C'est un levier d'action important, qui agit

Avantages

- ✓ Les éléments qui constituent le mix-marketing doivent concrétiser le positionnement de l'offre, c'est la condition du succès.
- ✓ Le « package » ainsi formé doit apporter la garantie de cohérence entre tous les éléments qui le constituent.
- ✓ Les 4 P constituent encore de nos jours le « noyau » de l'offre, que ce soit un produit ou un service.

Précautions à prendre

- ✓ Le responsable marketing est garant du respect du positionnement dans les choix faits sur le mix-marketing.
- ✓ À chaque fois qu'on est amené à se poser une question du type : « Pourquoi avoir pris cette décision ? », penser à faire le lien avec les axes du positionnement.
- ✓ Sur les secteurs des services, il est préférable d'utiliser les 5P, voire dans certains cas les 7P.



Comment être plus efficace

Les éléments qui constituent le mix-marketing sont les paramètres sur lesquels le responsable marketing peut agir, qu'il peut contrôler pour faire face aux évolutions du marché et de son environnement. Chaque P englobe un certain nombre de décisions à prendre, la liste ci-dessous n'est pas exhaustive mais donne les points les plus caractéristiques.

- **Les décisions sur le produit portent sur :**
 - le nom du produit ou sa marque ;
 - les fonctionnalités du produit, son ergonomie ;
 - le style ou *design* ;
 - le packaging ;
 - les qualités ;
 - les prestations associées ;
 - les normes auxquelles il doit obéir ;
 - etc.
- **Les décisions liées au prix portent sur :**
 - la stratégie de prix : pénétration, écrémage...
 - les prix promotionnels ;
 - le prix psychologique ;
 - le prix du marché ;
 - etc.
- **Les décisions liées à la distribution (place) portent sur :**
 - le choix des canaux de distribution ;

- le choix de la couverture du marché : exclusive, sélective... ;
- le mode de liens transactionnels avec les distributeurs ;
- etc.

- **Les décisions portant sur la promotion sont :**

- les stratégies de promotion, sur le produit, sur le lieu de vente... ;
- la publicité ;
- les appuis à la force de vente ;
- les actions médias et hors médias ;
- les relations publiques ;
- etc.

Bien que la proposition de 5P ou de 7P soit parfois plus précise et plus complète dans le cas de services ou du secteur B to B, les 4P restent la base de la conception d'une offre. L'exercice annuel du plan marketing permet de réévaluer les composants du mix-marketing et d'aligner les décisions à la stratégie.

Exemple : Le mix-marketing d'un lancement de shampoing naturel

Éléments du mix	Composantes de chaque élément	Objectifs
Produit	<ul style="list-style-type: none"> - Gamme courte avec quatre références permettant de couvrir 80 % des besoins en shampoings. - Packaging en lien avec le positionnement « naturel » et moderne. - Marque. - Parfums naturels sur la vague de la sensorialité : agrumes, fruits. - Formulation plus douce, avec environ 30-40 composants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancer une gamme complète en 3 ans. - Croissance au dessus de la croissance du marché : + 3 %/an. - Se hisser à la première place sur ce segment.
Politique prix	<ul style="list-style-type: none"> - Être au prix pratiqué par les marques de produits à forte valeur en lancement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pulser les ventes aux moments clés de l'année.
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Campagne merchandising : 20 % des points de vente qui réalisent 80 % des ventes. - Campagne d'échantillonnage sans précédent. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquérir rapidement une forte part de marché et une notoriété.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - L'innovation et la promesse cosmétique sont les deux facteurs déterminants dans le succès de la marque et donneront lieu à une signature de marque. - Insertion publicitaire + échantillon en presse GP. - Campagne TV sur douze mois. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convaincre la cible acheteuse de produits « sains et naturels ». - Provoquer le premier achat pour favoriser l'adoption du produit.

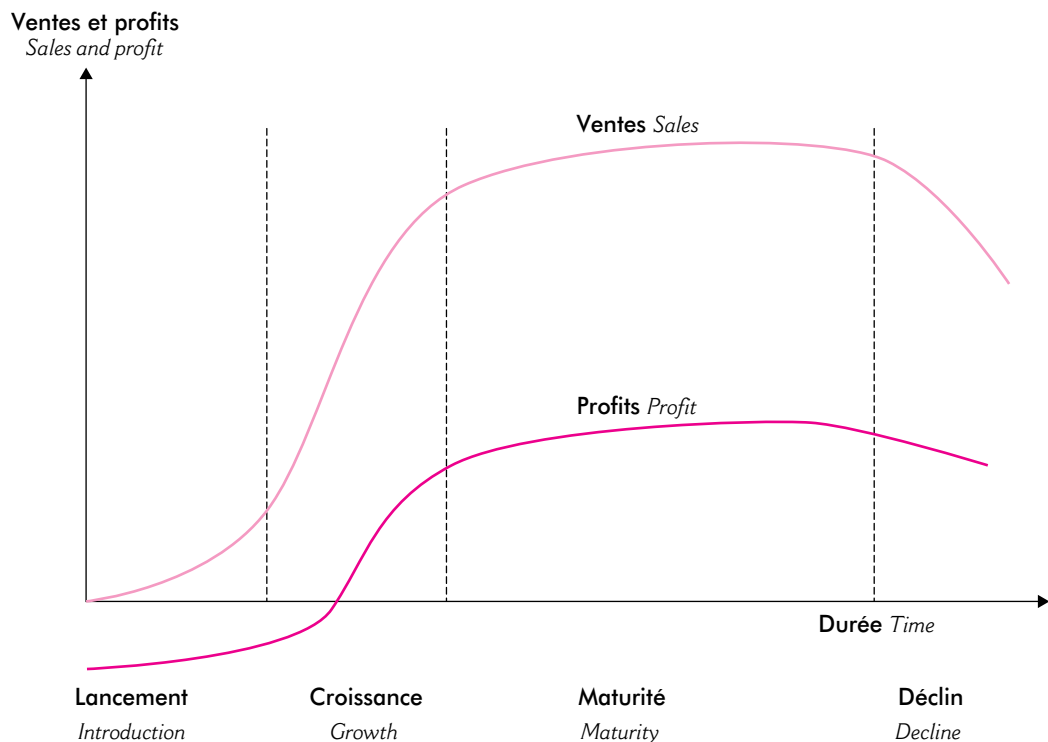
Sur un marché où l'innovation technologique et la communication sont les deux leviers majeurs de la croissance des marques, cette entreprise a choisi de profiter de son image de naturalité et du courant de développement durable pour lancer une gamme de shampoings naturels. Le marché français, avec un taux de 87 %, est quasiment arrivé à saturation, la progression en volumes est donc peu attrayante mais la progression en valeur profite aux produits à plus forte valeur ajoutée.

Cette nouvelle gamme est conçue pour correspondre aux nouveaux segments : des produits plus cosmétiques, adaptés à chaque type de cheveux (anti-pelliculaire, sec/abîmé, gras, permanenté...) qui connaissent des taux de progression à deux chiffres et représentent au total plus de 60 % du marché en valeur. Le segment « Naturalité & Douceur » est un segment stable, qui est le fief des grandes marques. Il représente un fort potentiel de croissance et est réactif à l'innovation.

L'objectif de la marque est de se hisser rapidement à la première place. ■

Outil 44 Le cycle de vie du produit

Analyse de l'évolution de l'offre



En résumé

Le **cycle de vie du produit** contribue à l'analyse des étapes d'un produit ou d'une industrie. Selon les étapes, la stratégie marketing change ainsi que le choix des leviers sur le mix-marketing.

Actuellement, on observe que les cycles de vie sont de plus en plus courts. Certains produits dans des entreprises matures sont redynamisés par une différenciation du produit ou par une nouvelle segmentation du marché.

Insight

The Product Life Cycle model can help to analyze maturity stages of products or industries. The product life cycle is associated with changes in the marketing situation, thus impacting the marketing strategy and the marketing-mix.

The modern Product Life Cycle is becoming shorter and shorter. Many products in mature industries are revitalized by product differentiation and market segmentation.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'analyse du cycle de vie du produit permet d'utiliser de manière plus pertinente les allocations de moyens sur le mix-marketing, de modifier les stratégies concurrentielles et les actions auprès du marché.

Contexte

Plusieurs contextes sont favorables à l'utilisation de cet outil :

- en phase de lancement de produit, notamment pour évaluer la durée de vie prévisionnelle du produit et évaluer son seuil de rentabilité ;
- pour gérer l'ensemble d'un portefeuille de produits et équilibrer les actions spécifiques à chacun d'eux ;
- à l'occasion du plan marketing annuel, pour redéfinir les plans d'actions.

Le terme a été utilisé par Théodore Levitt (1965) pour illustrer les changements marketing au cours de la vie d'un produit.

Méthodologie et conseils

Cette analyse se complète très souvent avec la matrice du BCG ou d'autres matrices permettant de visualiser l'équilibre du portefeuille produits.

Il est important de croiser cette analyse avec l'analyse de la concurrence et celle du marché.

Avantages

- ✓ Le cycle de vie du produit permet d'envisager la cohérence d'une gamme de produits en dynamique de renouvellement.
- ✓ Il donne, pour une activité identifiée, des indicateurs sur la durée d'un cycle de vie, son accélération éventuelle ou la durée plus ou moins longue de la réactivité du marché.
- ✓ Il permet d'envisager un mix-marketing différencié selon les phases du cycle de vie.
- ✓ Il est très utile pour comparer les résultats obtenus et suggérer pour chaque cas des options de stratégie.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas confondre cycle de vie du marché et cycle de vie du produit.
- ✓ Utiliser cet outil comme un moyen de vérifier le bon développement d'une gamme et de surveiller des points comme :
 - le renouvellement de produits obsolètes ;
 - le taux de rentabilité *versus* la phase du cycle de vie ;
 - la rapidité de croissance d'un produit sur son marché.
- ✓ En tant qu'outil de prévision, son intérêt est limité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Bien connaître le cycle de vie de l'activité ou du marché. Par exemple, l'activité décoration fonctionne sur un cycle de deux ans, la mode sur un cycle de six mois et l'activité cosmétique par saison de trois mois.
- Positionner l'ensemble des produits (marque ou ligne de produits) en portefeuille sur la courbe de vie.
- Vérifier la cohérence entre la position sur le cycle de vie, le développement des ventes et la rentabilité du produit.
- En cas d'incohérence, poursuivre l'investigation avec la demande client, la concurrence et les actions marketing sur ce produit.
- Veiller à l'équilibre du portefeuille, notamment le renouvellement de produits obsolètes.
- Agir sur le mix-marketing.



Comment être plus efficace

Une tendance à la réduction des cycles de vie produits

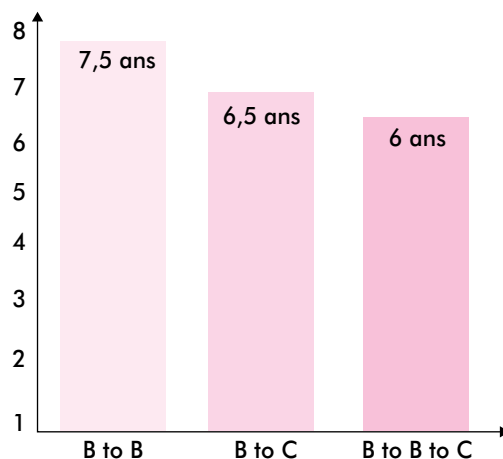
La durée de vie des produits/services tend à se réduire ; plus de 80 % des responsables marketing confirment cette baisse (source : Baromètre Cap Gemini/Adetem, octobre 2005).

Même les secteurs high tech confirment cette tendance, alors que l'innovation technologique est plus coûteuse, donc plus longue avant d'en obtenir un retour sur investissement.

La copie arrive en outre de plus en plus rapidement, ce qui réduit l'avantage du premier produit. Il est donc de plus en plus important de bien évaluer les prévisions de ventes en partant du marché et l'atteinte du point mort pour tout nouveau produit lancé.

Des différences nettes entre les secteurs B to B et B to C

D'après la même étude, la durée moyenne d'un lancement de nouveaux produits en B to C est plus de deux fois supérieure (seize mois) à celle observée en B to B (sept mois). Inversement le nombre de lancements annuels de nouveaux produits en B to B est deux fois supérieur à celui du B to C.



D'après Baromètre Cap Gemini/Adetem, oct. 2005.

Il est important de se fier à la moyenne observée sur son secteur et sur des produits analogues pour déterminer la durée du cycle de vie de son portefeuille produit.

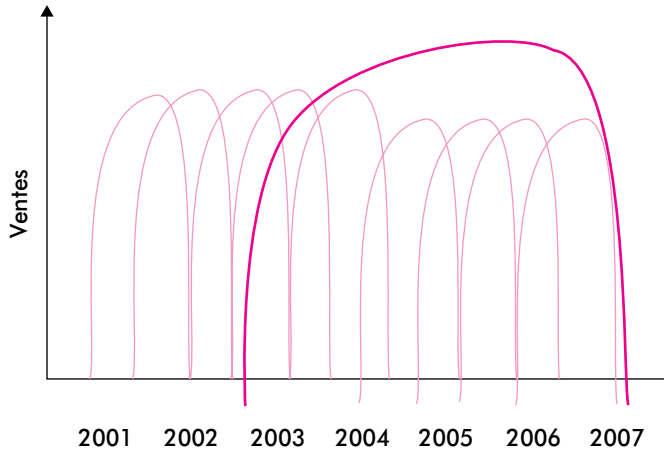
Des variations selon les produits

Tous les produits ne suivent pas une courbe en S, certains croissent très rapidement, d'autres connaissent après la phase de maturité une nouvelle phase de croissance.

Les produits de mode ont une courbe de vie spécifique, la durée d'une mode est difficile à prévoir. Dans le secteur de la décoration, le cycle de vie d'un produit est de deux ans en moyenne.

À chaque phase du cycle de vie d'un produit correspondent des options de stratégie de distribution, de communication et de promotion.

Exemple : Cycle de vie des collections de papier peint



• Contexte

Le marché du papier peint connaît un cycle de vie moyen de deux ans pour chaque collection. Ainsi, le renouvellement des collections chaque année permet de maintenir ou de développer une marque.

Le lancement d'une collection se fait principalement par les distributeurs : show-room, grandes surfaces spécialisées, artisans...

Un pré-lancement en fin d'année civile auprès de la distribution et de la presse spécialisée est suivi d'une campagne de promotion et d'une mise en valeur (vitrine, merchandising, échantillonnage...) dès le début de l'année suivante. La phase de mise sur le marché, ou lancement, dure environ trois mois, le développement des ventes, de trois à six mois et la phase de maturité, de neuf à douze mois. Puis le déclin d'une collection se fait au profit des nouvelles.

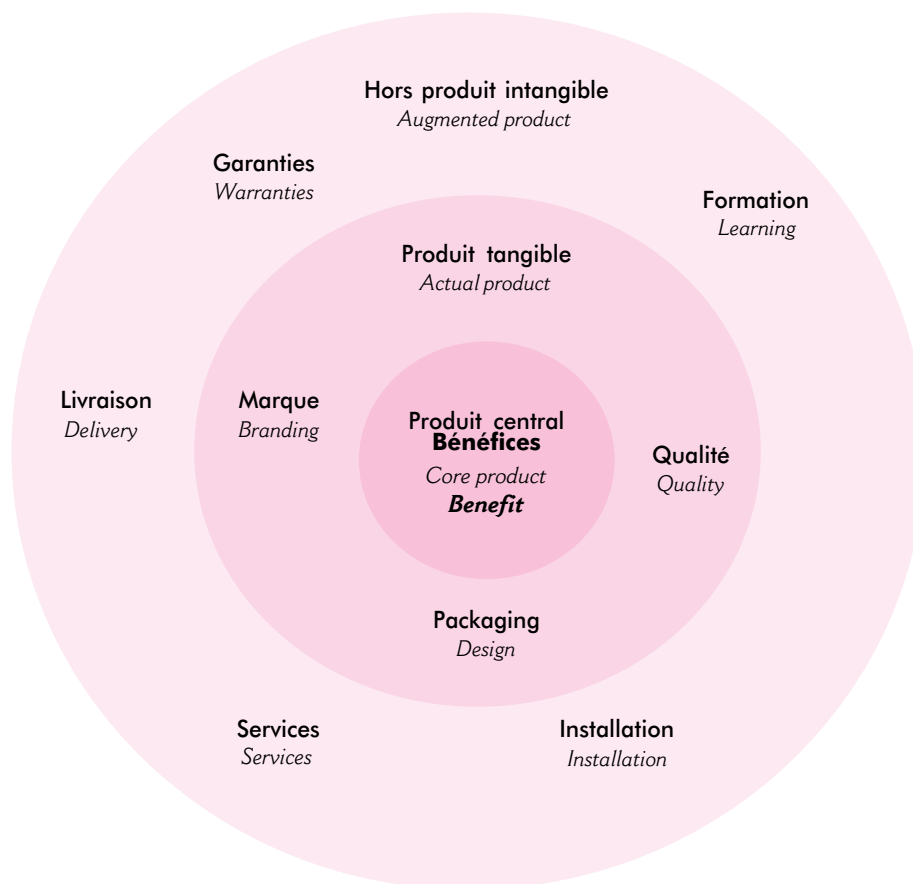
• Cas du succès d'une collection avant-gardiste

Le succès d'une collection est dû en grande partie à la bonne adéquation du mix-marketing aux attentes des cibles clients et à la créativité des artistes proposant les dessins, motifs, textures et thèmes.

La marque ci-représentée a bénéficié d'une collection avant-gardiste qui a perduré pendant cinq ans et permis à l'entreprise de prendre des parts de marché, de renouveler son image et d'augmenter sa notoriété.

Le défi actuel est de continuer sur cette lancée avec de nouvelles collections qui continuent le même esprit. ■

Les différents niveaux d'un produit



En résumé

Les 3 niveaux du produit global

Le cœur du produit ou produit central représente l'avantage ou le bénéfice pour le client.

Le produit tangible est la partie visible et physique de l'offre.

Le hors produit intangible est formé de l'ensemble des prestations autour de l'offre.

Insight

The 3 levels of the global product

The actual product is the tangible and physical product.

The core product is the benefit of the product. That makes it valuable to the consumer.

The augmented product is the non-physical part of the product.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le responsable marketing a besoin d'avoir une vision globale de l'offre qu'il propose à ses clients. Ceux-ci peuvent être attirés par l'une ou l'autre des caractéristiques de l'offre, qui en constituent les avantages compétitifs. Les trois niveaux du produit permettent d'englober toutes les facettes de l'offre.

Contexte

Le moment privilégié est la création d'une nouvelle offre : la connaissance approfondie des besoins clients sur l'ensemble du bouquet d'offre et l'importance accordée à chacun des attributs permettent de construire une offre globale et d'investir sur les points les plus attendus.

Autres contextes favorables : l'arrivée d'un nouvel entrant, l'agressivité concurrentielle, l'arrivée d'un *low cost*.

Quand un consommateur achète un produit, un ensemble d'attributs physiques ou intangibles interviennent dans ses choix.

sa teneur en minéraux, la présence de bulles ou non, sa source ;

– le produit tangible, qui représente un « hors-produit tangible » dans certain cas : ce qui est autour du produit lui-même et le rend tangible, exemple pour l'eau taille et forme de la bouteille, packaging et design, informations sur l'étiquette, marque.

- Un score peut être attribué à chaque caractéristique du produit, avec une pondération selon son importance, ce qui permet d'évaluer plusieurs produits d'une même gamme.
- Cette méthode permet d'envisager le bénéfice du produit comme son avantage compétitif et de le différencier de ses concurrents non par son aspect ou ses caractéristiques mais par la fonction qu'il remplit auprès des consommateurs. Ainsi les eaux minérales ont chacune leur territoire de personnalité selon leur fonctionnalité. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Obtenir une étude des besoins et du degré d'importance des attentes des consommateurs.
- Lister et pondérer chaque attribut souhaité selon les trois niveaux du produit.
- Évaluer les ressources à mettre en place en fonction de la valeur des différents attributs du produit.
- Définir un plan d'action sur tous les éléments du mix-marketing.

Méthodologie et conseils

- Une variante propose pour les deux premiers niveaux du produit :
 - le produit central : ses caractéristiques intrinsèques, exemple pour l'eau son goût,

Avantages

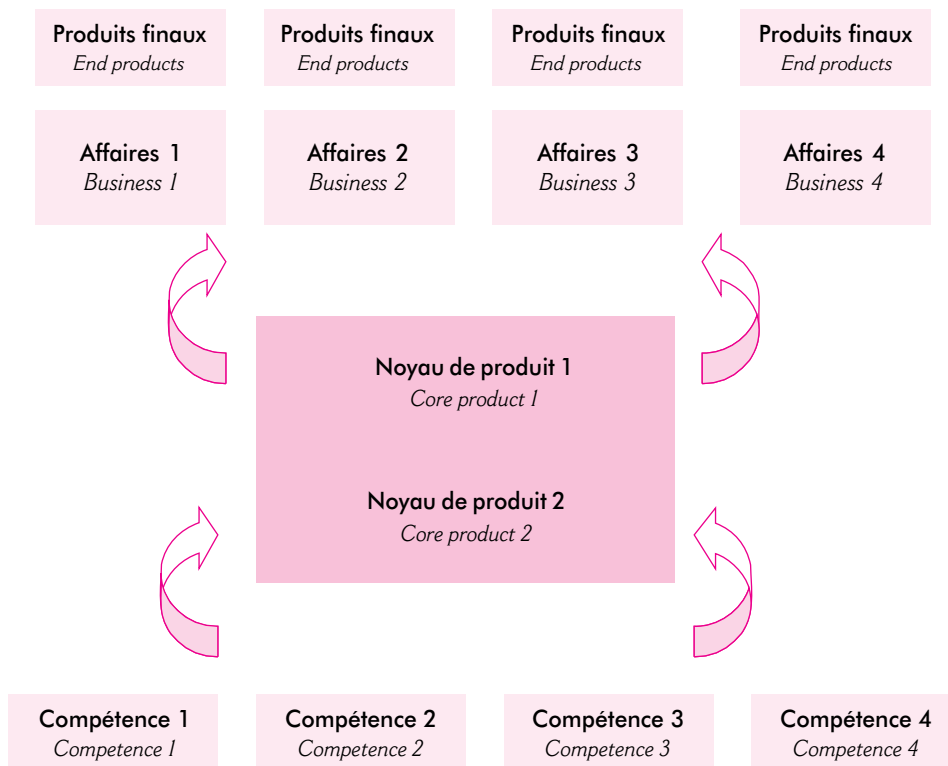
- ✓ Cette méthode est particulièrement adaptable aux services.
- ✓ Le concept de produit global permet d'envisager et d'évaluer la globalité du produit : sa fonctionnalité, ses caractéristiques physiques et ses services associés.
- ✓ L'outil apporte aux équipes marketing un même référentiel produit et des repères identifiés.

Précautions à prendre

- ✓ Le responsable marketing doit s'appuyer sur la connaissance des besoins clients au préalable.
- ✓ C'est une approche non technique du produit qui permet de mettre en évidence son adéquation au marché ; elle est complémentaire de l'approche technicienne du produit et l'une n'exclut pas l'autre.

Outil 46 Le cœur de compétences

Recherche de la différenciation concurrentielle



D'après Prahalad et Hamel.

En résumé

C. K. Prahalad et Gary Hamel, en 1990, suggèrent trois facteurs pour aider les entreprises à identifier le cœur de compétences dans toutes leurs activités :

- il fournit potentiellement l'accès à une grande variété de marchés ;
- il apporte une contribution significative aux avantages perçus par le consommateur sur le produit ;
- il est difficile à imiter par les concurrents.

Une compétence centrale mais non exceptionnelle ne doit pas être considérée comme cœur de compétences, car elle ne différenciera l'activité des autres activités similaires.

Insight

C.K. Prahalad and Gary Hamel, 1990, suggest three factors to help identify *core competencies* in any business:

- provides potential access to a wide variety of markets;
- makes a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product;
- difficult for competitors to imitate.

A competence which is central to the business's operations but which is not exceptional in some way should not be considered as a core competence, as it will not differentiate the business from any other similar businesses.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Utiliser le concept du cœur de compétences poursuit trois objectifs :

- accéder potentiellement à une grande variété de marchés ;
- apporter une différenciation significative au produit ;
- apporter un avantage concurrentiel difficilement imitable.

Contexte

Ce concept est surtout utilisé pour se différencier fortement des concurrents et créer une barrière à l'entrée pour de nouveaux entrants. Mais il est aussi utilisé en interne pour déterminer sur quel cœur de compétences l'entreprise peut renouveler son offre et ses processus.

Le cœur de compétences

apporte

un avantage à

long terme

à l'entreprise

en créant

un avantage

concurrentiel

durable.

- Généralement, ces noyaux de compétences ne sont pas les produits eux-mêmes, mais ils en permettent la fabrication et la production. Sans cœur de compétences, une entreprise peut être une collection de produits, ou un groupe une collection d'unités d'affaires. Le cœur de compétences permet de « coler » ensemble et dans une logique claire, plusieurs produits sur plusieurs marchés.

- Selon les auteurs, le cœur de compétences résulte de l'intégration de technologies multiples, par exemple, la capacité de Sony à miniaturiser.

- La non identification du cœur de compétences peut mener à des décisions néfastes comme de s'en séparer. Ainsi, au milieu des années 1970, des entreprises se sont séparées de leurs activités de fabrication de téléviseurs sous le prétexte que le marché était mûr ; elles ont ainsi perdu cette compétences et n'ont pas pu la mutualiser avec la production de vidéo, ni avec le numérique.

- Il découle de ce concept que les ressources normalisées ou facilement disponibles ne permettent pas de créer un avantage concurrentiel fort et durable. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Recenser pour chaque produit et service le cœur ou noyau de l'activité qui leur est commun.
- Analyser ensuite en quoi ces produits/services :
 - sont source d'avantage concurrentiel ;
 - apportent la capacité de développer des produits nouveaux sur plusieurs marchés ;
 - apportent une valeur perçue du produit plus importante.
- Mettre en perspective ce cœur de compétences sur l'ensemble des produits.

Méthodologie et conseils

- Ce concept s'applique aussi à l'ensemble de l'entreprise et lui permet de repenser ses processus et son cœur d'activité.

Avantages

- ✓ Le cœur de compétences permet la création de valeur dans les produits finaux.
- ✓ Il permet des économies d'échelle sur un grand nombre de produits.
- ✓ Il recentre l'innovation sur des produits qui mutualisent ce cœur de compétences.

Précautions à prendre

- ✓ Les mouvements de réduction des coûts détruisent parfois la capacité à créer un cœur de compétences.
- ✓ La notion de part de marché pour les produits finaux et les marques ne s'applique pas à ce concept et n'en est pas un indicateur fiable.

Approche comparée prix/qualité

		Qualité / Quality	
		Moindre / Low	Élevée / High
Prix / Price	Faible / Low	Économique <i>Economy</i>	Pénétration <i>Penetration</i>
	Élevé / High	Écrémage <i>Skimming</i>	Prix élevé <i>Premium</i>

En résumé

La politique de prix Ces quatre catégories représentent les bases de la stratégie de prix :

- **prix élevé** : approche utilisable lorsque le produit offre un véritable avantage compétitif ;
- **stratégie de pénétration** : l'objectif est de conquérir des parts de marché ;
- **prix économique** : les coûts marketing et de production sont calculés au plus bas afin de proposer des marques économiques ;
- **stratégie d'écrémage** : l'idée est d'aborder un marché par le haut pour dégager des marges. Cette stratégie tend à attirer d'autres concurrents et les prix baissent ensuite.

Insight

*Premium pricing, penetration pricing, economy pricing and price skimming are four **pricing strategies**:*

- **premium pricing**: *this approach is used where substantial competitive advantage exists.*
- **penetration pricing**: *the objective is to gain market share.*
- **economy pricing**: *the cost of marketing and manufacture are kept at a minimum: economy brands.*
- **price skimming**: *the high price permits to gain profits, but tends to attract new competitors into the market, but the price inevitably falls.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La stratégie de prix est en évolution constante, cette matrice a pour but de comprendre la situation dans laquelle se trouvent les produits et d'orienter les décisions dans le bon sens.

Contexte

Bien que ces quatre stratégies n'expliquent pas à elles seules les décisions à prendre sur les prix, elles représentent le socle de toutes les tactiques et préconisations.

Le contexte le plus classique est la fixation des prix lors du lancement d'un nouveau produit ou lors du plan marketing annuel lors de sa réévaluation.

Il y a plusieurs manières d'aborder les prix. Ce modèle apporte les bases de la réflexion.

- Se poser une première question : « La stratégie de prix indiquée dans la matrice correspond-elle à celle réellement pratiquée ? »
- Se poser une deuxième question : « Peut-on affiner cette stratégie selon les indications du marché et de l'environnement ? N'y a-t-il pas des ajustements plus précis à apporter ? »

Méthodologie et conseils

Il est conseillé de combiner cette approche avec d'autres éléments d'analyse du prix, tels que :

- **le prix psychologique** : c'est le prix acceptable par le marché auquel le produit s'adresse, selon des critères rationnels et émotionnels, qui, combinés, expriment la valeur attribuée au produit ;
- **le prix moyen du marché** : il correspond à la moyenne de prix observée pour un produit dit de base dans la même catégorie ; ce prix sert d'étalonnage ;
- **le prix promotionnel** : ces promotions tendent à réduire le prix moyens, généralement une promotion prix a une durée limitée dans le temps ;
- **le prix d'appel** : dans une même gamme de produits, certains produits auront un prix très bas, très attractif, permettant d'amener un segment de client vers la gamme ;
- **l'élasticité prix** : cette approche permet de savoir si la hausse ou la baisse du prix a une incidence sur la consommation du produit. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prendre pour référence le prix moyen du marché afin de faire les bonnes comparaisons.
- Positionner les produits ou les activités de son portefeuille selon leur niveau de qualité et la largeur de la cible visée et vérifier sa stratégie de prix :
 - stratégie de pénétration : un prix inférieur à celui du marché avec une qualité supérieure à la moyenne ; l'objectif est de prendre des parts de marché, mais nécessite de conserver sa marge ;
 - stratégie économique : un prix faible correspondant à une qualité basique ; c'est la stratégie du *low cost* ;
 - stratégie d'écrémage : une qualité moyenne avec un prix élevé, souvent en ouverture d'un nouveau marché ;
 - stratégie premium : un prix élevé avec une qualité élevée.

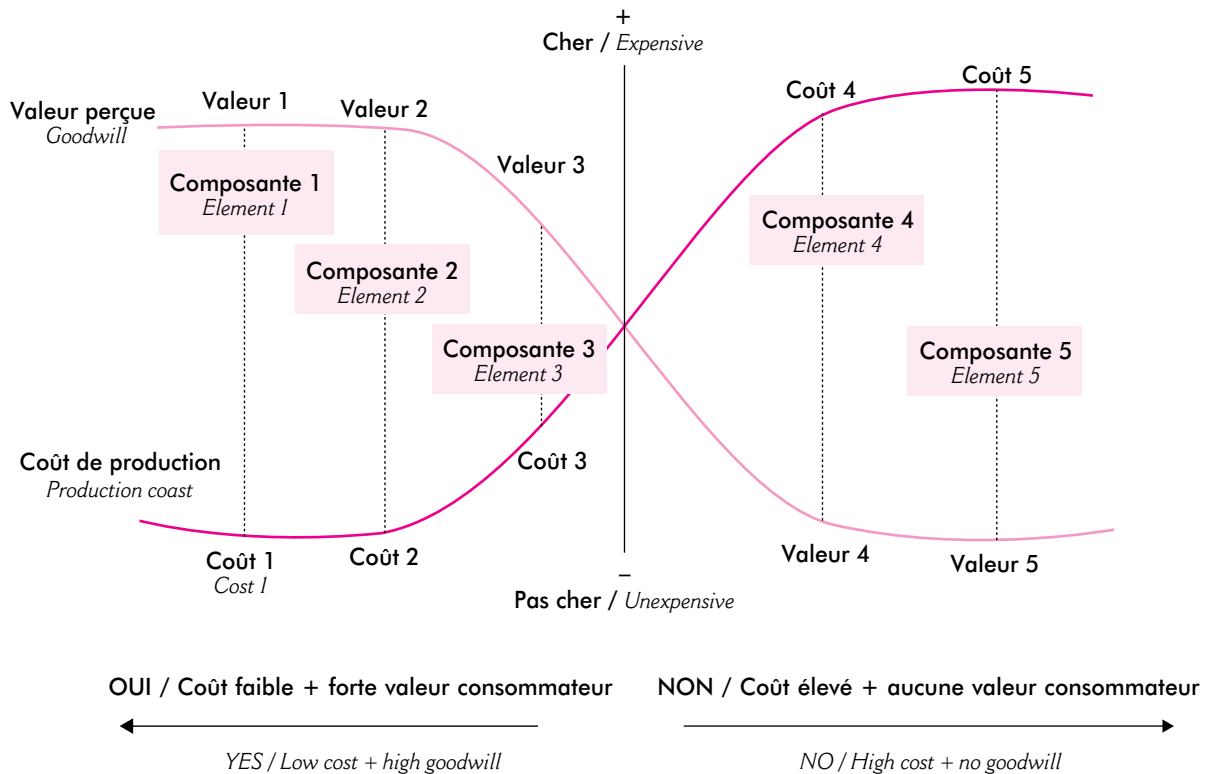
Avantages

- ✓ Cette matrice permet tout aussi bien d'analyser plusieurs offres au sein d'une activité ou plusieurs produits au sein d'une même gamme.

Précautions à prendre

- ✓ Prévoir une stratégie de prix globale, cohérente avec la marque, et des stratégies prix évolutives en fonction du marché et de l'offre concurrentielle.

Gestion de la marge amont



© Béatrice Durand-Mégret, 27 oct. 2005.

En résumé

La **matrice des valeurs croisées**® permet d'évaluer les composantes du produit selon deux points de vue :

- la valeur perçue par le client ;
- le coût de production.

Un axe vertical indique le degré de cherté de la valeur perçue et du coût.

Deux lignes marquent, pour chaque composante du produit, le degré de cherté de la valeur perçue et des coûts liés à cette composante.

Ainsi les composantes à forte valeur perçue et à bas coûts se situent à gauche de la matrice : ce sont celles que le marketing doit privilégier.

Insight

The Matrix of crossed values® allows us to estimate the constituents of the product according to two points of view:

- The value perceived by the customer;
- The production cost.

A vertical axis indicates the degree of the perceived value and the cost.

Two lines mark, for every element of the product, the degree of goodwill generated and the cost of this constituent.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il ne s'agit pas seulement d'offrir le choix entre un produit parfaitement adapté au client, mais cher, et un produit banalisé et peu coûteux.

Il s'agit de mettre de la valeur produit là où elle en a pour le consommateur, afin d'obtenir le bon prix pour tous, donc, aussi, la bonne marge !

Contexte

L'optimisation de la marge se fait généralement sans prendre en compte la perception de la valeur par le consommateur. On optimise généralement la marge en diminuant les coûts par l'augmentation des cadences dit *stakanovisme*, la gestion des quantités par rapport au coût de production, le calcul de la marge par quantité vendue....

Alors que la concurrence est de plus en plus grande et le consommateur de plus en plus unique, la différenciation a été, dans les années 1990, effectuée sur la guerre des prix. Aujourd'hui, la valeur du produit apportée par le marketing des années 2000 doit être croisée avec la valeur de la production.

Cette matrice

permet
de gérer
sa marge
en amont.
Les services
production
et marketing
pilotent
les gammes
ensemble.

- En les superposant, le responsable marketing peut visualiser :
 - à gauche du point d'intersection, les composantes à marge positive ;
 - à droite du point d'intersection, les composantes à marge négative.
- Analyser les résultats.

Méthodologie et conseils

- Remarque : les valeurs à marge négative peuvent toutefois représenter un investissement dans la mesure où elles contribuent à nourrir la marque.
- La valeur consommateur se mesure grâce aux études sur les attentes et motivations de la cible : mode, praticité, technologie, fonctionnalité, robustesse, etc.
- Il est important d'évaluer le gap, positif ou négatif, pour chaque composante entre le coût et la valeur.
- Toutes les composantes ayant un coût inférieur à sa valeur perçue constituent des sources de marge, puisque de la valeur perçue dépendra le prix de vente.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Mesurer le coût de chaque composante produit.
- Établir une courbe représentant les composantes quantitatives du produit par ordre croissant du coût à la production.
- Mesurer la valeur consommateur et établir une courbe représentant les composantes qualitatives du produit par ordre décroissant de la valeur perçue par le consommateur d'autre part.

Avantages

- ✓ Méthode qui permet de gérer la marge en amont et pas uniquement en aval : c'est-à-dire avant la production, et pas seulement par les méthodes classiques basées sur la durée de vie de produit et le marché (soldes, comparaison des prix avec la concurrence...).

Précautions à prendre

- ✓ Investir dans les études consommateurs : leurs attentes et leurs perceptions ne laissent pas de place aux suppositions qui pourraient coûter cher à l'entreprise.



Comment être plus efficace

Les valeurs quantitatives et qualitatives du produit

Un produit est composé de deux types de valeurs :

- **les valeurs quantitatives ou rationnelles** : on distingue les valeurs incontournables (coût du transport, taxes) et les valeurs modulables (coût des matières premières, des composantes d'ordre techniques) ;
- **les valeurs qualitatives ou perçues** : on distingue les valeurs subjectives (aspect, matières, mode) des valeurs objectives (confort, facilité d'utilisation, ergonomie). Ces valeurs qualitatives fluctuent en poids, et les critères diffèrent selon le marché concerné, le type de produit, la clientèle ciblée. Par exemple, les pâtes à cuisson rapide représentent une plus forte valeur aux yeux des cadres hommes actifs urbains que pour les mères de famille au foyer en milieu rural. Dans un autre cas, la matière peut être une composante technique quantitative plutôt que qualitative (la solidité pour un sac) ou qu'une composante qualitative subjective (l'aspect pour un vêtement). Ces croisements peuvent se faire à l'infini.

Identifier les sources d'optimisation de marge

Le croisement des valeurs quantitatives et qualitatives permet d'isoler les sources d'optimisation de marge dans l'élaboration même du produit. Ceci doit être évalué par rapport aux objectifs de cible, à l'image de la marque...

En effet, certaines composantes ont une valeur que les consommateurs valorisent bien au-delà

de leur coût réel (coût de production). A *contrario*, d'autres composantes coûteuses dans le prix de revient du produit auront peu de valeur aux yeux du consommateur.

Il convient donc de prioriser les premières et d'éviter les secondes.

Cette matrice peut aussi être utilisée pour des services : il conviendra alors d'intégrer les coûts humains de la relation et des services en *back office*.

La valeur peut être estimée au travers de la capacité à fidéliser un client : sans augmenter le prix, on augmentera le CA réalisé auprès de celui-ci.

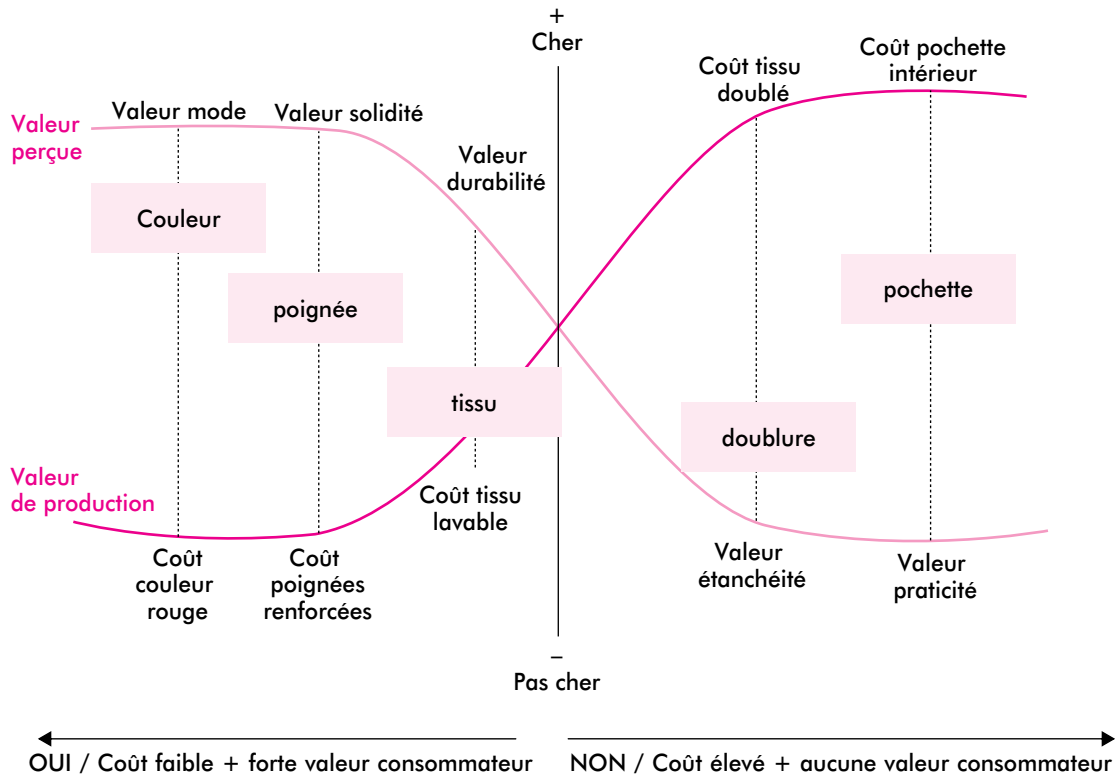
Les analyses complémentaires

Les études consommateurs et la connaissance du client permettent d'évaluer la valeur perçue des produits et des marques, notamment :

- les *focus groups* permettent de mesurer quel prix la cible consommateur est prête à mettre pour une spécificité ;
- le *trade off* permet d'identifier les meilleurs compromis faits par le consommateur en fonction de la valeur attribuée à chaque composante et du prix.

Utiliser toutes les études sur la cible pour évaluer la valeur perçue des composantes produits.

Évaluer l'ensemble des coûts liés à chaque composante.

Exemple d'un **Sac à main**

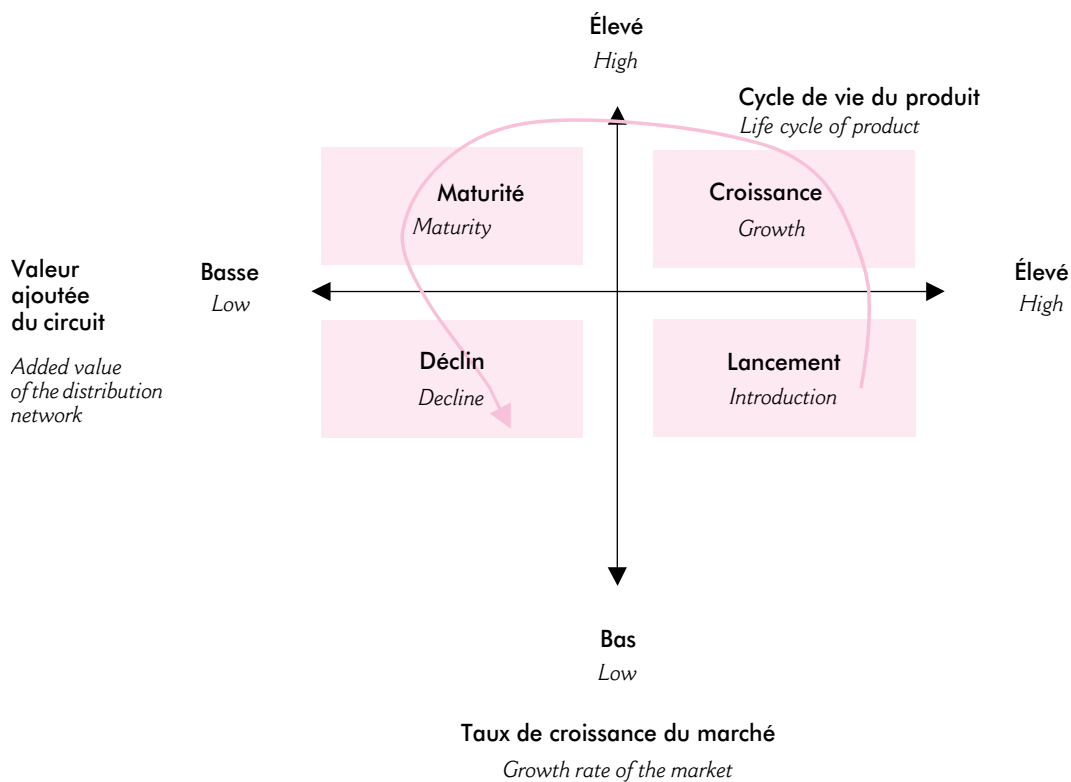
Dans cet exemple d'un sac rouge, on constate qu'un certain nombre de composantes produits sont peu coûteuses et ont une valeur commerciale forte :

- la couleur rouge est à la mode : le caractère « à la mode » renforce la valeur commerciale du produit, sans en augmenter le coût de fabrication ;
- les poignées sont renforcées : cet attribut donne une valeur de sécurité et de solidité ;
- le tissu est lavable : cette caractéristique apporte au consommateur du confort par la pra-

ticité, l'entretien facile et la durée de vie prolongée.

L'ensemble de ces attributs possède une valeur de production faible par rapport à sa valeur pour le consommateur. Ce qui permettra de commercialiser ce sac plus cher qu'un sac beige (peu à la mode), en tissu non lavable (salsissant), bien que muni de plusieurs poches (aspect ringard), qui aura un coût de production plus élevé et une valeur consommateur plus faible. ■

Mix-distribution et cycle de vie marché



D'après le cadre d'analyse de Milan Lele.

En résumé

Le système de distribution adapté (**mix-distribution**) dépend du cycle de vie du marché :

- en phase de lancement, les produits apparaissent dans des points de vente ou boutiques spécialisées ;
- en phase de croissance, la distribution de masse entre en jeu, mais accompagné de conseils (grands magasins) ;
- en phase de maturité, les grandes surfaces distribuent le produit à bas prix ;
- en phase de déclin, c'est au tour des discounters et vente par correspondance qui prennent le relais.

Insight

The adapted system of distribution depends on the life cycle of the market.

- *in the launch phase, products appear in specific sales outlets or specialized shops;*
- *in the growth phase, mass distribution comes into play, but accompanied with salesmanship (department stores);*
- *in the maturity phase, hypermarkets distribute the product more cheaply;*
- *in the decline phase, it is the turn of discounters and mail-order selling.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Dans le mix-marketing, le succès d'un produit et de ses ventes dépend du choix du circuit de distribution. C'est lui qui contribue à l'image du produit, mais aussi à la rentabilité et la capacité de stock, donc des ventes.

Cette étape d'analyse est donc primordiale et l'objectif visé est la meilleure couverture du marché pour développer ses ventes.

Contexte

Généralement, le lancement d'un produit sur un nouveau marché se fait dans la distribution spécialisée. Si cela nécessite des coûts dans la démarche commerciale comme dans les coûts de livraison (beaucoup de petits points de vente), ce mode de distribution permet de donner une crédibilité au produit. Par exemple, beaucoup de produits d'hygiène-beauté sont d'abord vendus en pharmacie, avant d'être disponibles en grande surface. Cette stratégie cautionne la qualité du produit. C'est aussi le cas pour les produits technologiques (appelés aussi produits bruns). Ici, les circuits de distribution spécialisés se sont développés : ce sont aujourd'hui les grandes surfaces spécialisées (GSS). Il convient de choisir, parmi elles, celles qui ont la meilleure image de spécialiste.

Plus le marché est mature, moins l'image et le conseil (accompagnement à la vente) sont nécessaires, mais plutôt la recherche du volume et de la rentabilité maximum.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- **Travailler conjointement la notion de maturité du marché et du produit** : un nouveau produit sur un nouveau marché est plus facilement vendu dans les points de vente

Cet outil permet de choisir le meilleur circuit de distribution selon le cycle de vie du marché.

spécialisés. En début de vie, les premiers acheteurs sont prêts à payer une surprime à l'innovation.

- Pour un nouveau produit sur un marché mature, on a le choix entre le circuit spécialisé et la grande surface. C'est l'adéquation entre le degré d'innovation et le type de circuit le plus fréquenté pour ce type de produit qui sera déterminante.

Méthodologie et conseils

- Oser le benchmark qualitatif sur les produits concurrents : selon le type de marché, leur degré d'innovation, de prix ou de couverture géographique, on déterminera auprès desquels le produit devra être proposé.
- Sélectionner les enseignes selon leur image (celle qu'elles donneront au produit) et leur zone de chalandise.
- Suivre les performances des ventes circuit par circuit afin d'anticiper le passage de l'un à l'autre. ■

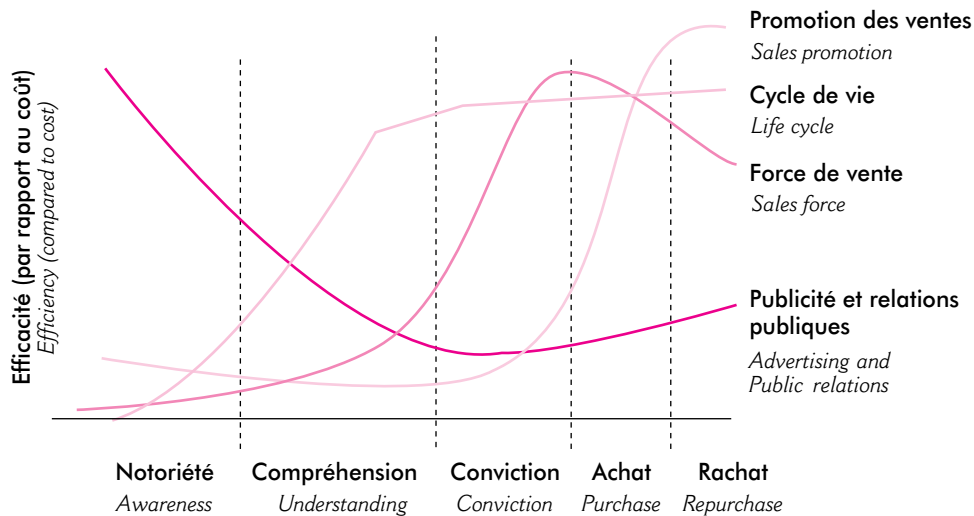
Avantages

- ✓ Le mix-distribution permet d'affiner les projections de vente et d'optimiser l'image et la rentabilité du produit.

Précautions à prendre

- ✓ Certains circuits nécessitent des experts en négociation. Les grandes surfaces en particulier demandent de fortes contributions (nombre de facings/têtes de gondoles/catalogues publicitaires).

Mix-communication et cycle de vie



D'après Kotler, Dubois et Manseau,
Marketing management, Pearson education, 12^e édition, 2006.

En résumé

L'efficacité des principaux outils de communication varie selon les différents stades du cycle de vie du produit :

- en phase de lancement, la publicité et les relations publiques sont les plus propices à apporter la notoriété ; la force de vente et la promotion prennent ensuite le relais pour assurer la compréhension ;
- en phase de croissance, le bouche à oreille se substituera aux efforts de l'entreprise : c'est la phase de conviction ;
- en phase de maturité, la promotion permettra de contrer la concurrence et d'augmenter la consommation du produit ;
- dans la phase de déclin, seuls les promotions sur les prix pourront jouer un rôle d'entretien ; ce n'est plus l'heure d'investir sur ce produit.

Insight

The efficiency of the main tools of communication varies according to the various stages of the life cycle of the product.

In the launch phase, the advertising and the public relations are the most convenient to bring the awareness. The sales force and the promotion then come into action to ensure understanding.

In the growth phase, word of mouth will substitute itself for the efforts of the company. It is the conviction phase.

In the maturity phase, promotion allows the company to counter the competition and to increase consumption of the product. In the decline phase, only price promotion can play a role of maintenance. It is no longer the time to invest.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Définir quels leviers actionner selon le cycle de vie du produit et les attitudes du consommateur à ces différentes étapes et définir des objectifs de communication adaptés.

Contexte

À chaque étape du cycle de vie du produit, il convient de repenser la stratégie de communication et le mix-média pour accompagner le développement du produit sur son marché auprès des différents segments de consommateurs.

Le plan de communication annuel est le moment opportun de reformuler les objectifs en fonction de la situation du produit sur son marché, *versus* le cycle de vie, les attitudes des consommateurs mais aussi la concurrence.

Choisir le mix-communication au regard des différents stades du processus d'achat et du cycle de vie du produit.

cibles et de les mettre en relation avec les objectifs, par exemple :

- objectif de notoriété : publicité et relations presse ;
- objectif de compréhension : force de vente ;
- objectif de conviction : bouche à oreille, parrainage ;
- objectif d'achat : promotion sur le lieu de vente ;
- objectif de réachat : promotion sur le produit.
- En phase de lancement, il faut aussi prendre en compte le segment d'acheteurs précoces, son profil et sa capacité à diffuser et porter l'image du produit. Ainsi, on peut être amené à communiquer sur une faible proportion de consommateurs dont on sait qu'ils seront des ambassadeurs de la marque.
- En phase de déclin, non décrite sur la figure, les objectifs sont généralement de prolonger la durée de vie du produit et sa rentabilité. Les outils de communication les plus utilisés sont la promotion. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer la phase dans laquelle le produit se situe et en conclure les objectifs associés :
 - phase de lancement : objectif de **notoriété**, puis de **compréhension** ;
 - phase de croissance : objectif de **conviction** ;
 - phase de maturité : objectif d'**achats** et de **réachats**.
- Mettre en perspective les objectifs de communication et les médias appropriés.
- Mettre en œuvre le plan média et hors média.

Méthodologie et conseils

- Il est important de lister tous les médias et hors médias à fort impact sur ses segments

Avantages

- ✓ Le mix-communication évite d'allouer un trop gros budget à un média valorisant mais inadéquat.
- ✓ Il permet de cadencer les investissements selon leurs objectifs précis de rentabilité.

Précautions à prendre

- ✓ Cette analyse n'est pas exhaustive. Il faut tenir compte de la cible, de la couverture géographique et du positionnement du produit.

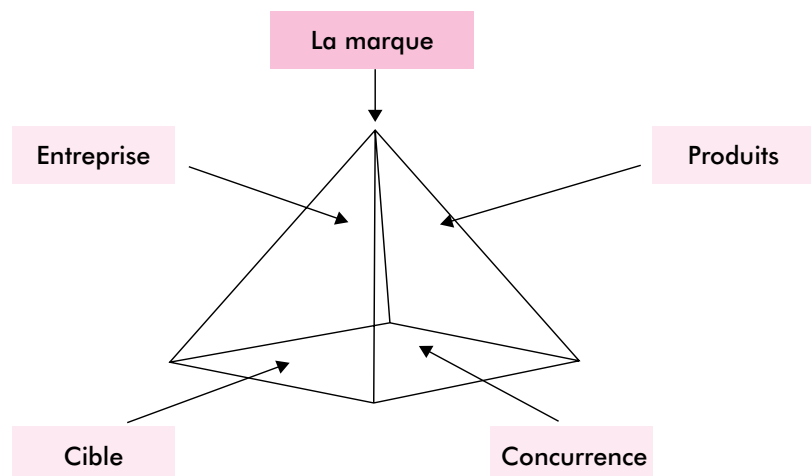
La marque

La marque est primordiale dans la réussite d'une entreprise. C'est elle qui en véhicule les gènes, c'est-à-dire sa mission, ses valeurs. C'est le nom de famille d'une gamme, d'un produit. C'est donc la marque qui donne l'identité aux produits qu'elle porte.

Une définition de la marque

La marque est un ensemble de composantes sémantiques (mots/sens) et sémiologiques (symboles/signes) permettant de communiquer une identité de produits ou de services vis à vis d'une cible de façon différenciatrice de la concurrence. Elle fait le lien entre quatre éléments fondamentaux :

- **Le produit/l'offre** : la marque les rend repérables, identifiables, reconnaissables comme faisant partie d'un ensemble cohérent d'offres proposées par l'entreprise.
- **La cible** : la marque est un moyen de repère, de reconnaissance permettant à la cible de mieux orienter son choix. Elle permet de souligner une communauté d'appartenance à une culture, donnant un reflet de sa propre personnalité, de ses valeurs. Elle est un lien entre le produit et le consommateur.



• **La concurrence** : elle est un moyen de différenciation, de valorisation, d'une offre par rapport à celle des concurrents. Au travers des mots, des signes utilisés, c'est la confiance, la reconnaissance, le prix, le respect de l'environnement... qui seront mis en avant : les valeurs fondamentales de la marque, reconnue dans chacun de ses produits, en phase avec les valeurs du client.

La marque est le résultat de l'adéquation entre les valeurs de l'entreprises, celles du consommateur, permettant une affinité avec son offre par différence avec celle de la concurrence.

La marque est l'identité de l'entreprise (nom de famille) portant un produit (prénom) lui permettant d'être reconnu et adopté par la cible (amis) par rapport à ses concurrents.

La marque, élément primordial de la stratégie

Le capital marque est l'élément de l'entreprise le plus délicat et le plus précieux à la fois.

• **Il est délicat**, car il doit mettre en phase les valeurs de l'entreprise avec les attentes clients. Que l'on soit en B to C comme en B to B, il est suicidaire de la part d'une entreprise de vouloir faire valoir des valeurs qui ne sont pas les siennes. Le client n'est pas dupe. Il ne reconnaîtra pas la promesse dans le produit et peut devenir un ennemi de la marque, donc de son capital.

• **Il est précieux**, car il doit être sans cesse vérifié, consolidé, aménagé afin de pérenniser l'adhésion aux produits. La marque est le premier vecteur de communication d'une offre. Il peut même en être la caution.

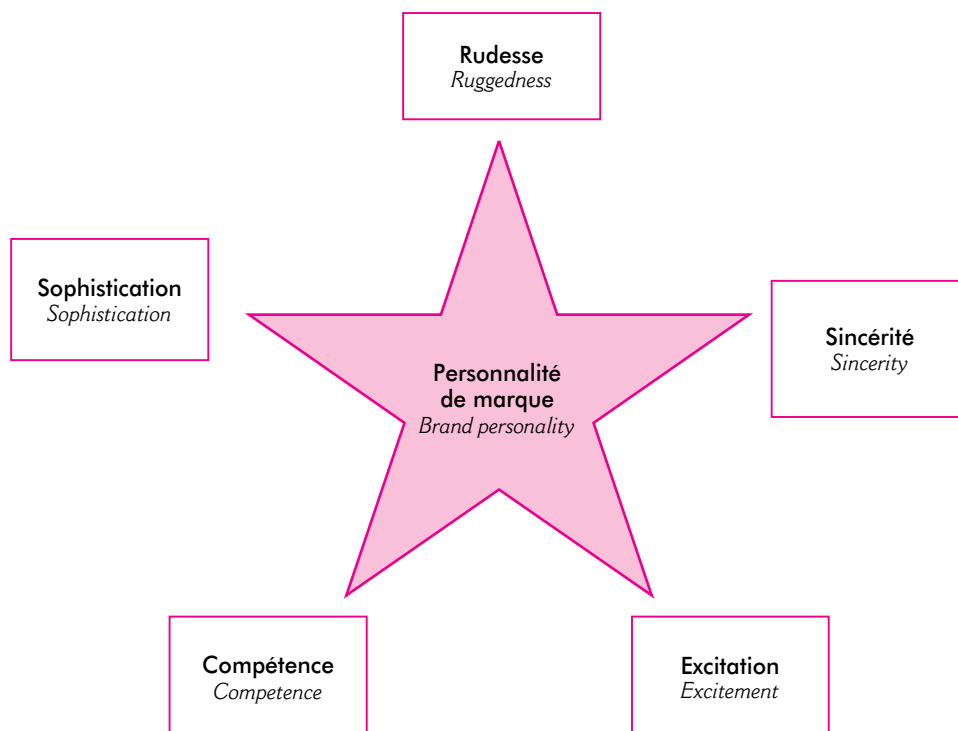
La marque peut être associée à un produit, à une gamme, à des produits différents (marque ombrelle), à un distributeur (marque de distributeur/MDD), à une enseigne de distribution (marque enseigne).

La forme de la marque

Une marque doit avant tout être légalement protégeable, facile à prononcer (penser à l'internationalisation), facilement mémorisable et reconnaissable. Elle doit attirer l'attention, suggérer le bénéfice, l'image et le positionnement de ses offres.

■ Les OUTILS

- 51** Les cinq dimensions de la marque.....p 158
- 52** Le prisme d'identité de la marque.....p 160
- 53** La marque cautionp 164
- 54** La marque ombrelle.....p 168
- 55** La marque produit.....p 170
- 56** La marque gammep 172



En résumé

Les cinq dimensions de la personnalité de la marque ont été décrites par J. Aaker en 1997. Cet outil permet de décrire et mesurer la personnalité d'une marque à travers cinq éléments centraux et leurs facettes :

- **sincérité** : pied sur terre, honnête, sain, gai ;
- **excitation** : audacieux, vif, imaginatif, branché ;
- **compétence** : fiable, intelligent, réussite ;
- **sophistication** : aristocrate, charmant ;
- **rudesse** : nature, dure, rugueux.

Insight

The brand personality dimensions (Jennifer Aaker in *Journal of marketing research*, August 1997) is a framework to describe and measure the personality of a brand in five core dimensions with its facets:

- **sincerity**: down-to-earth, honest, wholesome, cheerful;
- **excitement**: daring, spirited, imaginative, up-to-date;
- **competence**: reliable, intelligent, successful;
- **sophistication**: upper class, charming;
- **ruggedness**: outdoorsy, tough.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce modèle a pour but de définir la personnalité d'une marque en établissant un score descriptif de ses qualités. Il permet d'en suivre l'évolution au cours des années.

Contexte

Les situations pour lesquelles il est conseillé d'utiliser prioritairement ce modèle sont les suivantes :

- Perte de chiffre d'affaires ou perte d'affinité avec son cœur de cible ;
- Renforcement de la marque vis-à-vis de la concurrence ;
- Renouvellement du positionnement de la marque et de ses attributs.

C'est aussi une méthode qui peut être utilisée pour l'ensemble des marques d'un même portefeuille. Utiliser le même modèle permet de mieux différencier les territoires de personnalité des marques au sein de la même entreprise et évite les cannibalisations.

Ce modèle décrit le profil d'une marque en utilisant l'analogie avec une personne humaine.

Méthodologie et conseils

- La mise en valeur de ces dimensions peut être visualisée sous forme de mapping à cinq branches, permettant de situer sur une échelle de 1 à 5 les dimensions de la marque.
- Il est recommandé de suivre l'évolution de la personnalité de la marque régulièrement, au mieux chaque année et au minimum tous les trois ans, par des enquêtes d'image, notamment.
- L'analyse de la personnalité de la marque est pilotée généralement par les directions marketing, en étroite collaboration avec les directions de la communication corporate.
- Cette analyse de la personnalité de la marque est une autre approche que celle proposée avec le prisme d'identité de la marque, les deux approches permettant d'en suivre les évolutions. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

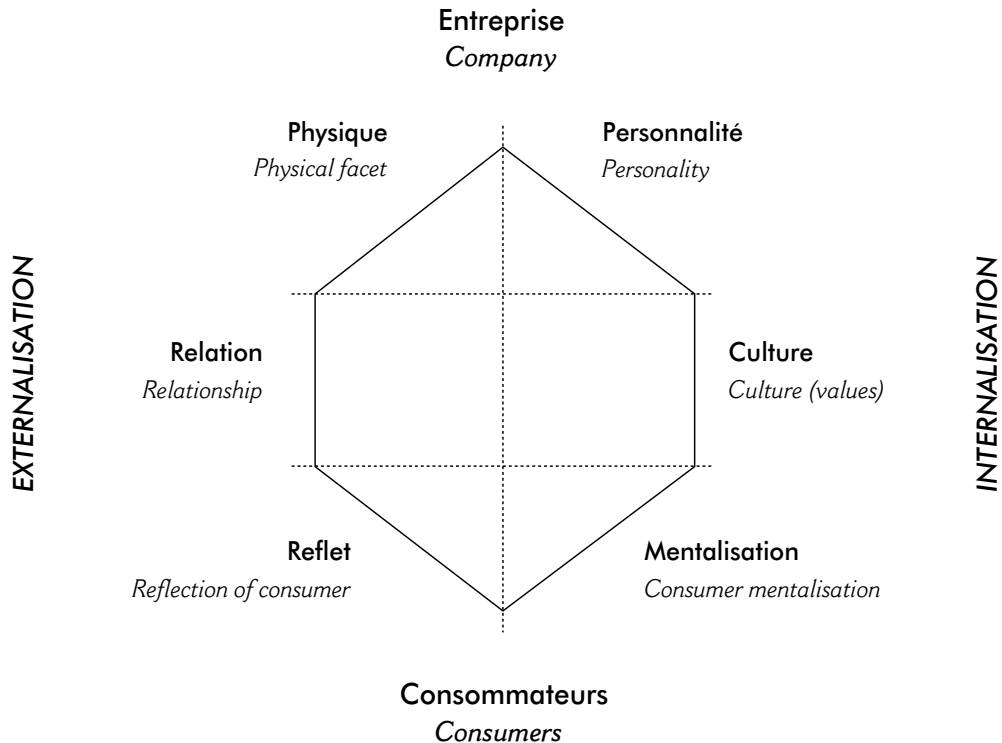
- Identifier pour chacune des facettes, ou dimensions de la marque, les composantes ou qualité qui la constituent.
- Mesurer chacune des composantes de la personnalité de la marque de 1 à 5. La note 1 étant attribuée lorsque la qualité n'est pas du tout descriptive de la marque ; la note 5, au contraire, lorsque la qualité est très descriptive de la marque.
- Consolider ensuite l'ensemble des composantes de chaque facette (ou dimension) afin de donner une valeur à chaque dimension.

Avantages

- ✓ L'outil peut être utilisé pour analyser la situation actuelle de la marque tout comme pour décrire l'objectif de son positionnement futur.
- ✓ L'analogie avec la personnalité humaine donne à ce modèle la possibilité de rendre la marque plus accessible en lui donnant plus d'émotion.

Précautions à prendre

- ✓ C'est un modèle utilisant l'analogie à la personnalité humaine. Il faut prendre garde à rester objectif.
- ✓ Le responsable marketing doit veiller à rester objectif vis-à-vis de la concurrence et des autres marques sur le marché.



En résumé

L'analyse de l'identité d'une marque a été développée par Jean-Noël Kapferer en 1992.

Un des atouts de ce prisme est la correspondance entre le fond ou contenu de la marque et son reflet ou projection vers le consommateur. Ainsi nous pouvons voir comment la marque se projette chez le consommateur et comment celui-ci s'identifie à la marque.

Insight

Analyzing the identity of a brand was developed by Jean-Noël Kapferer in 1992.

An obvious benefit of using a human being as a metaphor for a brand is that it becomes much easier, especially for non-experts, to understand and discuss what a brand stands for. Consumers can easily perceive brands as if they had personality traits.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif premier de cet outil est l'analyse de l'identité d'une marque, afin d'en repérer les caractéristiques et les fondements.

Contexte

Plusieurs contextes poussent l'entreprise à cette analyse :

- lorsqu'on veut valoriser sa marque à l'occasion de la cession ou du rachat d'une entreprise : en effet, l'identité de la marque est l'un des éléments à prendre en compte dans la valorisation financière de celle-ci ;
- lorsqu'on veut capitaliser sur sa marque en développant des extensions de marque, en se diversifiant sur d'autres marchés ;
- lorsqu'on souhaite redynamiser une marque vieillissante ou endormie tout en restant dans la continuité pour capitaliser sur ses forces.

Le prisme d'identité de la marque permet une analyse complète du territoire de personnalité de la marque.

et intérieures d'une part, côté entreprise et côté consommateurs d'autre part :

- **physique** : ce sont les attributs tangibles et les aspects physiques du produit, sa catégorie, le packaging ;
- **personnalité** : c'est la facette interne de la marque, celle qui fait pendant au caractère physique. On décrit la personnalité d'une marque comme celle d'un individu ;
- **culture** : une marque a son propre système de valeurs et participe d'une culture spécifique ;
- **relation** : toute marque développe des relations avec ses clients, soit une transaction, soit un relationnel ;
- **reflet** : il s'agit de l'image de l'utilisateur de la marque dans l'esprit des non-clients, de la cible telle qu'on l'imagine ;
- **mentalisation** : le reflet serait le miroir externe de la cible et la mentalisation le miroir interne du consommateur, la façon dont les gens s'identifient à la marque.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Reprendre la marque à ses débuts et analyser au regard du prisme d'identité les campagnes de communication.
- Établir le prisme d'identité du début de la marque
- Prendre la marque actuelle et analyser les campagnes de communication au regard du prisme :
- Établir le prisme d'identité de la marque actuelle.
- Analyser la marque actuelle, c'est ce qu'elle est et ce qu'elle vaut aujourd'hui. Mais l'analyser dans la durée permet d'aller plus loin et d'observer la permanence de l'identité ou bien les déviations.

Méthodologie et conseils

Le prisme d'identité de la marque se lit comme un « miroir » à plusieurs facettes : extérieures

Avantages

- ✓ C'est un outil facile à comprendre et à mettre en place
- ✓ C'est un outil qui permet d'analyser l'identité dans le temps
- ✓ L'analyse est riche et complète
- ✓ C'est un concept bien établi aujourd'hui qui permet d'évaluer la valorisation financière de la marque.

Précautions à prendre

- ✓ L'analyse ne se fait pas en interne, ni à l'intuition : il est important d'être le plus factuel possible dans l'observation des publicités et campagnes de communication.
- ✓ Il est important de bien repérer les deux axes : entreprise et consommateurs d'une part, facettes internes et facettes externes d'autre part, pour comprendre l'aspect « miroir ».



Comment être plus efficace

Le prisme d'identité de la marque permet d'approfondir les différentes facettes d'une marque et des observations complémentaires enrichissent cet outil, notamment les cinq facettes de la personnalité :

Le modèle OCEAN

Ce modèle qui décrit cinq facteurs constituant la personnalité d'un individu se trouve être pertinent pour décrire la personnalité d'une marque (Sternberg 1995) :

- **Openness**, comme Ouverture : C'est le caractère imaginatif, intelligent, anxieux, artiste et sensible à l'esthétique.
- **Consciousness**, comme caractère consciencieux : Ce sont les qualités de fiabilité, de travail et de ponctualité.
- **Extraversion**, comme extraversion : On retrouve les rôles sociables, allant de l'avant, recherchant la compagnie des autres et s'amusant.
- **Agréableness**, comme agréabilité : Cette facette regroupe les qualités de bon vivant, empathique et amical.
- **Neuroticism**, comme stabilité émotionnelle : C'est le caractère nerveux, imprévisible, tendu ou inquiet.

Ce modèle donne une grille de perception des caractères de la marque, plusieurs caractères se combinent entre eux pour représenter une personnalité.

Le prisme comme outil d'analyse historique

Pour une analyse historique de la marque, le prisme d'identité de marque est l'outil le plus

approprié. Alors que l'image de marque évolue au gré de la satisfaction et de la versatilité des consommateurs, alors que le positionnement évolue selon la concurrence et les nouvelles tendances de consommation, l'identité de la marque se construit au cours de son histoire et de ses campagnes publicitaires.

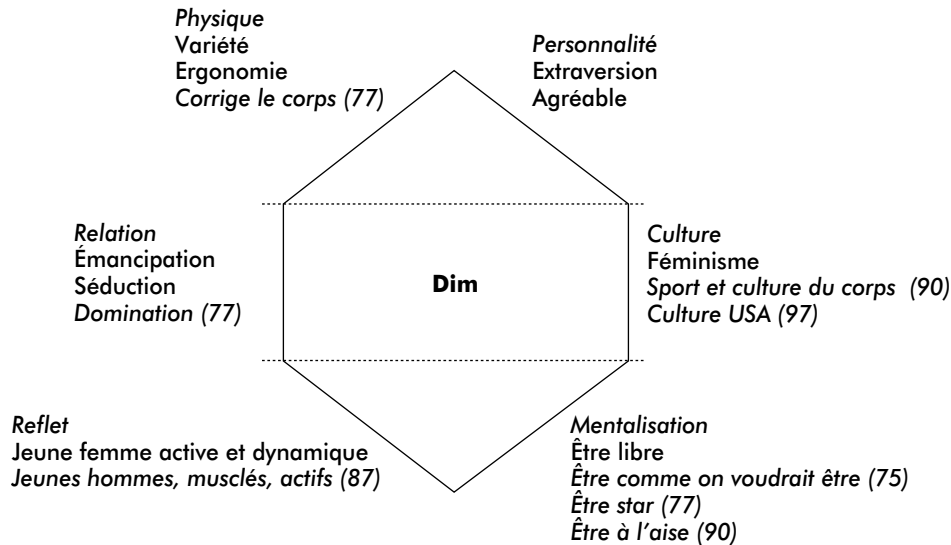
L'identité de la marque est visible par tous les signaux émis par l'entreprise tels que la publicité, le packaging, la relation client et l'action commerciale, les promotions, les événements, etc....

Le prisme est un outil pertinent pour analyser la permanence de l'identité au fur et à mesure de l'évolution des produits de la marque, de son extension vers d'autres marchés et d'autres consommateurs. Il est pertinent de penser que « plus l'identité de marque est stable dans le temps et plus la marque est forte et valorisée » (Kapferer 1991).

Trois idées forces :

- **L'identité de la marque s'impose. Elle ne s'improvise pas. Ce sont les campagnes de communication qui créent le lien entre la marque et ses consommateurs.**
- **L'histoire de la marque maintient la permanence. Il appartient aux responsables marketing de maîtriser cette continuité en développant sans altérer le prisme d'identité.**
- **Garantir l'identité de marque est l'enjeu du marketing. Les extensions ou les évolutions doivent être fondées sur le prisme fondateur.**

Cas du Prisme d'identité de DIM



D'après « Le prisme d'identité de la marque, outil pour l'analyse historique des publicités, 30 ans de DIM », D. Darpy et P. Gomy, cahier 269, mars 1999, Centre de recherche DMSP (Dauphine marketing stratégie prospective).

Les éléments qui ont constitué l'identité de la marque dès sa création en 1968 ont été enrichis au fil des extensions de marque et des adaptations des produits par d'autres caractéristiques. On retrouve sur le prisme ci-dessus l'identité de la marque à ses débuts et, en italique avec indication de l'année entre parenthèse les enrichissements.

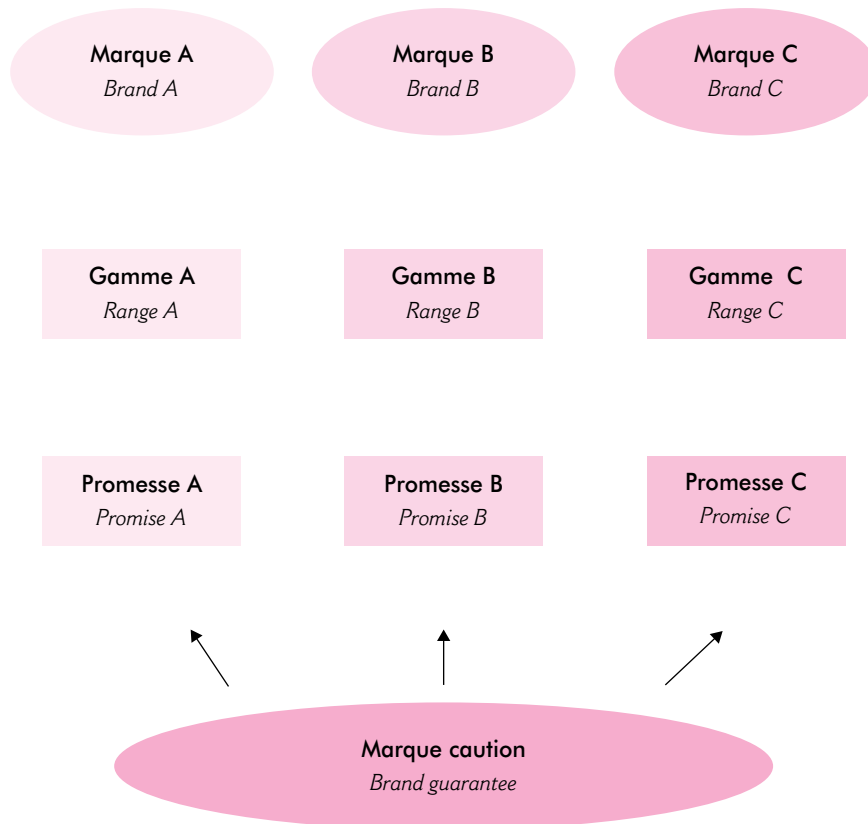
Les trois premières campagnes de publicité ont fondé l'identité de la marque, le prisme est établi. Au fur et à mesure des extensions de la marque, de nouvelles caractéristiques apparaissent, certaines disparaissent, sans dénaturer l'identité initiale, ce qui fait perdurer la marque au cours du temps :

l'extension de marque vers la lingerie en 1975 fait apparaître des thèmes comme la domination de la femme sur l'homme (77) et montre une marque qui corrige le corps ;

à partir de 1987, l'extension vers les sous-vêtements hommes apporte le reflet nouveau de « jeunes hommes musclés et actifs ».

Le prisme d'identité de la marque se révèle être un outil pertinent et opérationnel pour retrouver le fil conducteur des nombreuses campagnes de communication. Dans le cas de DIM, le cœur de l'identité de la marque a été introduit dès l'apparition du collant en 1968. ■

L'appellation de gammes complexes



En résumé

Cette appellation qualifie une marque liée à plusieurs gammes complexes de produits. Ceux-ci s'articulent eux-mêmes autour de diverses marques-produits ou marques-gammes.

La **marque caution** assure à la fois la cohésion et l'authentification de l'ensemble des produits. Cohésion, par le lien entre les produits de marques spécifiques et la marque caution qui est l'élément fédérateur. Authentification, car elle informe le consommateur sur l'origine du produit, en indiquant la marque du fabricant.

C'est la marque caution qui garantit fiabilité et qualité.

Insight

We speak about **brand guarantee** when it is linked to several complex ranges of products which have their own brand.

This guarantee is to give identity and cohesion to each of the products/brands.

Cohesion, because of the association between the product's brands and the brand-guarantee made by consumers.

Identity via consumer information about product's origin (quality, reliability).

The brand guarantee image is added to the image of the brand's product promise.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif d'une marque caution est de nourrir tout produit ou gamme de ses valeurs qui sont reconnues par le consommateur.

Contexte

En général, une marque caution est issue de la réussite d'un de ses produits. Elle permet de faciliter le lancement d'une nouvelle gamme ou d'un nouveau produit qui est nourri par ses valeurs. Parfois, c'est l'ampleur de l'offre d'une société sur un marché déterminé qui génère la force, voire les valeurs, de l'entreprise qui l'a produite. Marketer la marque caution pour en faire une réelle valeur ajoutée, dans une démarche de mutualisation des efforts de communication, devient non seulement économique, mais en démultiplie l'efficacité.

La marque caution permet de porter une gamme ou des produits sur des valeurs complémentaires dont ils peuvent ainsi bénéficier.

cas où les différentes gammes de produits proposés ne s'adressent pas aux mêmes cibles, seuls les points d'image attendus par l'ensemble d'entre elles doivent être retenus.

- Un point d'image de la marque caution représentant un inconvénient pour l'une de ses gammes pourrait condamner cette dernière.
- L'utilisation d'une marque caution pour des gammes de produits n'appartenant pas au même domaine d'activité stratégique n'est pas recommandé.
- Chaque point d'image de la marque caution et de chacune des gammes ou produits doivent être communs ou très complémentaires. La déviance d'une des composantes d'image de l'une ou de l'autre desservirait la crédibilité de l'ensemble. Leur convergence, au contraire, décuple non seulement l'adhésion du consommateur à l'une des gammes, mais aussi les chances de l'acquérir sur les autres.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser l'image et l'identité de chacune des gammes de produits ou de produit.
- Analyser ensuite le taux de notoriété de la marque caution : plus elle en aura, moins il sera possible de moduler son image.
- Analyser ensuite l'image de la marque caution.
- Croiser ensuite les éléments d'image des gammes (ou produits) en commun avec ceux de la marque caution. Ce sont les éléments qui serviront de fondement à la marque caution.
- Déterminer ensuite les éléments d'image de la marque caution qui manquent à l'une ou l'autre des gammes. Ce seront les éléments à valoriser.

Méthodologie et conseils

- Il est indispensable de corréliser cette suite d'analyses aux attentes consommateurs en termes de besoins et de bénéfices. Dans le

Avantages

- ✓ La marque caution rend possible l'évolution de la marque vers des catégories de produits de plus en plus éloignées du produit de base sans lutter en image contre celui-ci.
- ✓ Elle facilite l'acceptation d'un nouveau produit par les consommateurs et les distributeurs.

Précautions à prendre

- ✓ Il y a risque de dilution de l'image de la marque dans un territoire trop vaste.
- ✓ La dénomination-produit est une marque qui, par définition, entre en concurrence avec la marque fabricant. En ce sens, elle réduit le champ d'action de la marque caution, donc son champ d'évocation.
- ✓ Elle nécessite des moyens importants pour la promotion de chaque marque.



Comment être plus efficace

Évaluer la marque caution au fil des années

Afin de suivre la valeur des marques caution des gammes ou produits et d'assurer qu'elles se nourrissent les unes avec les autres au fil du temps, il est indispensable de réaliser une étude récurrente pour chacune d'entre elles sur des cibles identifiées et redondantes (CSP, attentes, bénéfice, géographique...).

Le point 0 est ainsi la base de l'évolution des points 1 et suivants selon le principe : l'année 1 est le point 0, l'année 2, le point 1, etc. Cela permet de veiller à la cohérence et d'anticiper les évolutions nécessaires dues à celles du marché, de la concurrence et des consommateurs.

La marque caution et la réduction du nombre de marques

Helmut Maucher, ancien président du groupe Nestlé, affirme : « *Compte tenu de l'extrême segmentation des marchés et de la densité de la communication publicitaire, le chiffre d'affaires d'un seul produit n'est plus assez important pour rentabiliser les coûts de plus en plus élevés des campagnes promotionnelles* ».

En septembre 1999, la société Unilever annonçait la diminution du nombre de ses marques de 1 600 à 400 ; Danone et Lafuma avaient également supprimé des marques. La réduction d'un portefeuille de marques permet de bénéficier d'économies d'échelle mais comporte certains risques, notamment celui de ne pas retrouver la part de marché d'origine. Bénéficier d'un nom fort permet de mieux s'implanter dans les circuits de distribution.

C'est pourquoi la marque caution est une solution qui permet de couvrir plusieurs autres mar-

ques tout en capitalisant sur le nom caution. Parfois cette solution permet de neutraliser des marques concurrentes, comme l'a fait le groupe Electrolux en cautionnant les deux marques, Faure et Arthur Martin, concurrentes sur le segment des appareils électroménagers de milieu de gamme.

Une alternative particulière : le label

Le label représente une marque commune à plusieurs fabricants et signe des valeurs collectives :

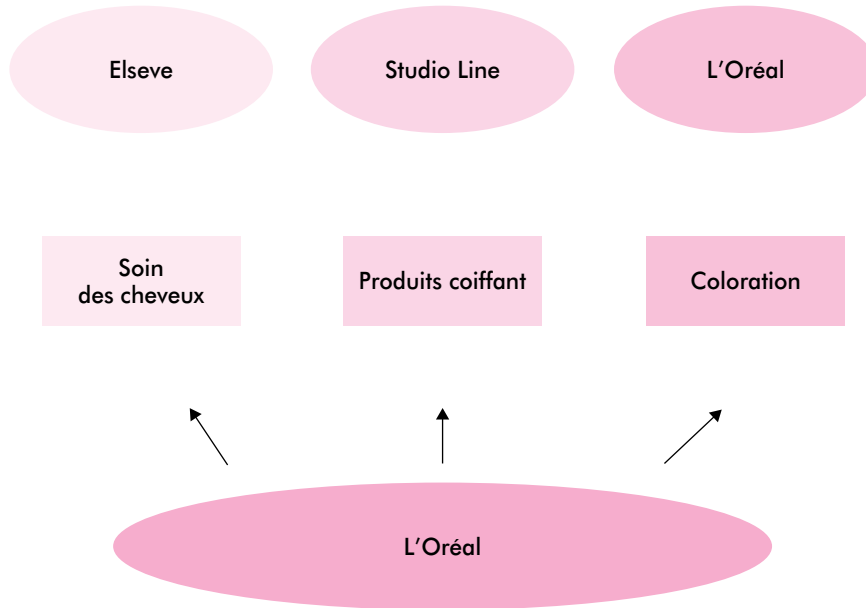
- **valeur de qualité** : le *Label rouge* authentifie, pour une catégorie de produits donnés, les références de meilleure qualité qui obéissent à un cahier des charges précis ;
- **valeurs d'authenticité**, de tradition et de naturel, véhiculé par des labels certifiant des produits du terroir, par exemple ;
- **valeur d'origine** : l'AOC (appellation d'origine contrôlée) certifie depuis 1935 un produit typique de par son origine et s'applique aux vins comme aux fromages.

L'identité de la marque caution est indissociable de celle des marques gamme et produit.

Ces marques doivent être cohérentes et complémentaires à la fois. Elles doivent se nourrir les unes des autres.

Il est recommandé de ne pas associer une marque gamme à la marque caution, si elle se situe dans un domaine d'activité stratégique différent (cible/technologie/marché différents).

Exemple 1 : L'Oréal



La marque caution est L'Oréal, qui regroupe plusieurs marques par gamme dans un même univers, le cheveu :

- Elseve pour les soins du cheveu ;
- Studio line pour les coiffants ;
- L'Oréal pour la coloration.

Exemple 2 : Nestlé

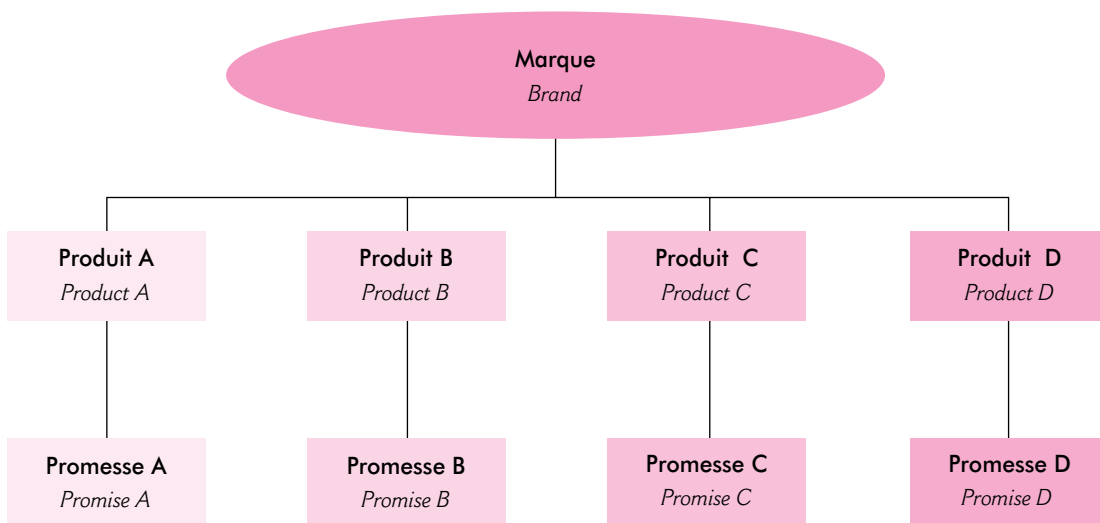
Chambourcy, troisième fabricant de yaourts en France, derrière Danone et Yoplait, cautionne, par sa signature, des marques comme Viennois, Kremly, Sveltesse, La laitière et Flanby. Mais en 1978, Nestlé rachète la marque. Après plusieurs évolutions, en 1996, les produits liés à la marque Chambourcy portent désormais le sceau de Nestlé avec les couleurs et le logo de Chambourcy ainsi que la petite fleur, mais le jingle « Chambourcy, oh oui » devient « Nestlé, c'est bon la vie ». La principale raison de cette transformation est le contexte international nouveau

et l'ouverture des pays de l'Est : Chambourcy se prononce difficilement dans de nombreuses langues.

Nestlé devient la marque internationale des produits laitiers frais du groupe et cautionne les marques produits comme la Laitière, Viennois, Sveltesse.

Marque entreprise et marque produit, Nestlé est aussi une marque ombrelle et une marque caution. Règle d'or intangible depuis ses origines : conjuguer la satisfaction des besoins nutritionnels avec le plaisir. ■

L'appellation de plusieurs types de produits



En résumé

La **marque ombrelle** sert à désigner un nom de marque sous lequel est commercialisé un ensemble hétérogène de produits.

La complexité de la gamme impose une communication et une promesse spécifiques à chaque produit, ainsi que l'emploi de dénominations-produits pour identifier chacun des articles.

Comparée à la marque gamme, la marque ombrelle se distingue par un territoire plus vaste. Les promesses spécifiques à chaque produit concernent les points forts de la marque mais tiennent compte des caractéristiques du produit, et font ainsi évoluer la marque.

Insight

The umbrella brand spans across a range of sub brands. The products/ranges are different for various markets. When the promises of ranges are heterogeneous, we must use different brands : the umbrella brands.

This one covers a larger spectrum than the range brand. The several specific promises of each product are based on the qualities of the umbrella-brand.

But only a brand that is strong at the outset can be used as an umbrella brand.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cette stratégie de marque est de faire bénéficier des produits à faibles investissements marketing et commerciaux des acquis de la marque ombrelle, comme la notoriété, l'image ou le capital sympathie.

Contexte

La question se pose dans les cas suivants :

- création d'un nouveau produit/nouvelle gamme ;
- fusion acquisition de nouvelles activités ;
- réhabilitation d'un mauvais positionnement produit.

Une marque
ombrelle
soutient
des produits
sur des marchés
différents
et ayant leur
propre
communication.

Méthodologie et conseils

- Seule l'analyse du positionnement de chaque produit/gamme mise en corrélation avec celle de la marque peut déterminer le choix de la marque ombrelle. La veille de l'image et de la notoriété auprès du consommateur doit être déterminante, donc récurrente.
- Le choix de l'utilisation d'une marque ombrelle est délicat, puisqu'il joue à double sens :
 - la marque ombrelle nourrit l'image du produit, mais le produit nourrit également l'image de la marque ombrelle. Ainsi, il est indispensable que les deux aient des valeurs communes afin de ne pas se détruire l'un l'autre ;
 - il convient donc de bien analyser les valeurs de la marque ombrelle, ainsi que celles du produit/gamme afin d'assurer la nourriture de l'un vers l'autre. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Analyser le positionnement du produit (ou de la gamme) désiré ou réel face au marché (concurrence/consommateurs). Faire de même pour la marque. Ces analyses se font au travers d'études quantitatives et qualitatives qui permettent de valider le positionnement des uns et des autres en miroir de ce qui est désiré par l'entreprise.
- Mettre en exergue les valeurs communes : évaluer dans quelle mesure la marque nourrit le produit et le produit nourrit la marque.
- Travailler de façon détaillée les valeurs différentes : il est indispensable de mesurer dans quelle mesure l'une n'est pas antinomique avec l'autre.
- Analyser à l'aide d'études supplémentaires les valeurs négatives de la marque et du produit : éviter l'effet négatif de l'un sur l'autre.
- Croiser les valeurs positives de la marque avec les valeurs négatives du produit/les valeurs positives du produit avec les valeurs négatives de la marque : utiliser les valeurs positives de l'un pour estomper les valeurs négatives de l'autre ; et valider la décision de l'utilisation d'une marque ombrelle pour un produit.

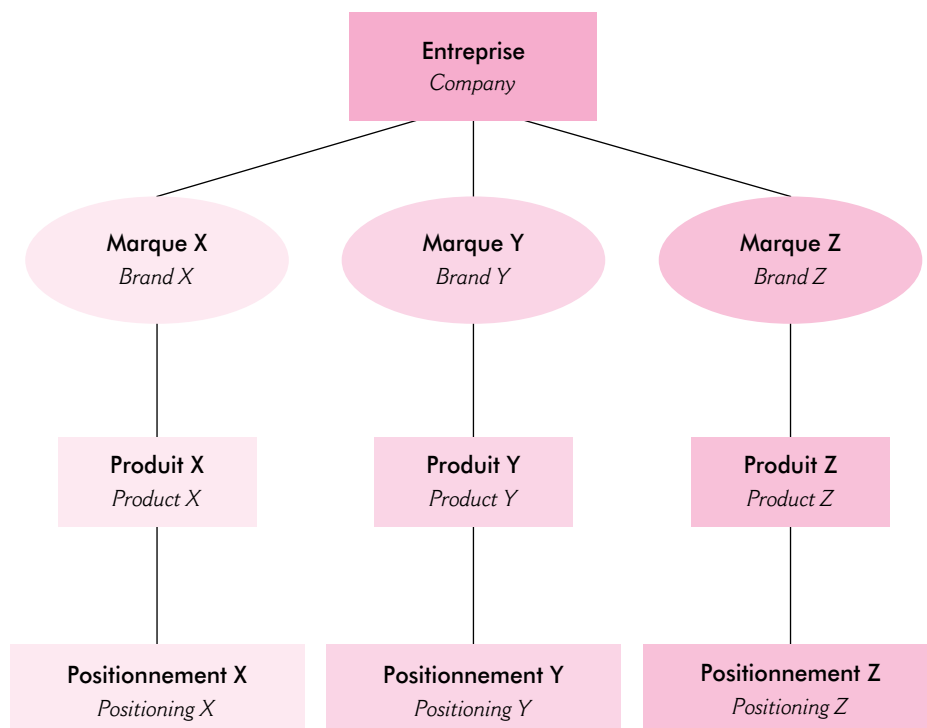
Avantages

- ✓ Une marque ombrelle est peu contraignante, car chaque division mène sa propre communication.
- ✓ Elle permet de faciliter le lancement des nouveaux produits grâce à l'acquis de la marque : notoriété, pénétration des canaux de distribution.
- ✓ Elle permet de rentabiliser des gammes étendues de produits dans un marché de taille réduite.

Précautions à prendre

- ✓ L'ombrelle ne doit pas créer d'ombre : on doit faire attention aux risques d'incident sur un produit qui affecterait les autres produits sous l'ombrelle.
- ✓ Elle présente le risque de banalisation, car la cohérence entre les produits n'est pas toujours évidente.
- ✓ Plus une marque couvre des catégories différentes et plus elle se fragilise et risque de perdre son sens initial.

L'appellation d'un produit spécifique



En résumé

La **marque produit** est l'ensemble des signes associés à un produit spécifique, comme par exemple Ariel, Vizir, Badoit, Evian.

Le principal intérêt de la marque produit est de pouvoir associer un nom et une promesse publicitaire exclusivement à chaque produit.

C'est l'un des schémas types de gestion des marques les plus utilisés en entreprise, qu'il s'agisse de services, de produits industriels, de grande consommation ou encore du secteur du luxe.

Insight

Product Brand is a name + logo + slogan + design scheme for a specific product: Ariel, Vizir, Badoit, Evian.

It must help to associate a product to a promise.

It's the base of the brand management of a company be that for services, industry, luxury or consumer products.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

On recourt à cette stratégie de marque pour associer un produit nouveau à un nom de marque. Un des objectifs recherchés est de préempter un positionnement spécifique sur un segment de marché, un autre objectif est de démarquer le nom de l'entreprise de celui du produit, enfin un troisième objectif est de créer des marques indépendantes les unes des autres.

Contexte

Cette stratégie convient bien aux entreprises innovantes : la marque lancée sur un nouveau segment, en cas d'échec ne met pas en péril l'image de marque de l'entreprise et, si le succès est assuré, le nom de marque peut devenir générique.

Cette stratégie est mieux appropriée à des marchés en croissance dans lesquels même une faible part de marché correspond à un volume élevé.

Cette stratégie consiste à affecter une marque à un seul produit.

Chaque produit a ainsi son nom de marque exclusif.

d'objets qu'on ne peut désigner que par son nom. Parmi les plus connus, citons la Suze, le Tic-tac, le Schweppes, le Lego.

La stratégie de marque sert la stratégie de l'entreprise. La marque produit convient mieux à une stratégie de conquête de nouveaux clients ou de nouveaux marchés, car dans ce cas, il vaut mieux présenter des produits distincts avec leur propre nom.

Une philosophie peut être de créer une marque pour chaque segment, ce qui permet à l'entreprise d'être présente sur l'ensemble d'un marché. ■

Avantages

- ✓ Chaque marque étant indépendante des autres, les incidents qui surviennent à l'une n'interfèrent pas sur les autres.
- ✓ Dans le cas d'un « branduit », le nom de la marque devient le nom du produit pour tout le monde, comme « Frigidaire » ou « Post'it ».
- ✓ Cette politique permet de prendre des risques en cas d'innovation produit ou en cas de diversification sur un nouveau marché.
- ✓ Le destin de l'entreprise n'est pas lié à l'image et à la réputation d'une seule marque. Car cette stratégie de marque implique que le nom de l'entreprise reste inconnu lors de l'achat du produit.

Précautions à prendre

- ✓ Chaque marque a ses propres investissements publi-promotionnels, ce qui entraîne des coûts non négligeables.
- ✓ Pour la même raison, cette stratégie ne permet pas de bénéficier du capital sympathie créé par une autre marque.
- ✓ L'évolution des besoins des consommateurs et des tendances socio-culturelles amènent à faire évoluer le produit et ses attributs : ceux-ci doivent absolument rester en concordance avec le positionnement initial de la marque.
- ✓ Le dépôt et la protection de chaque nouvelle marque imposent des délais et des investissements supplémentaires.

Comment l'utiliser ?

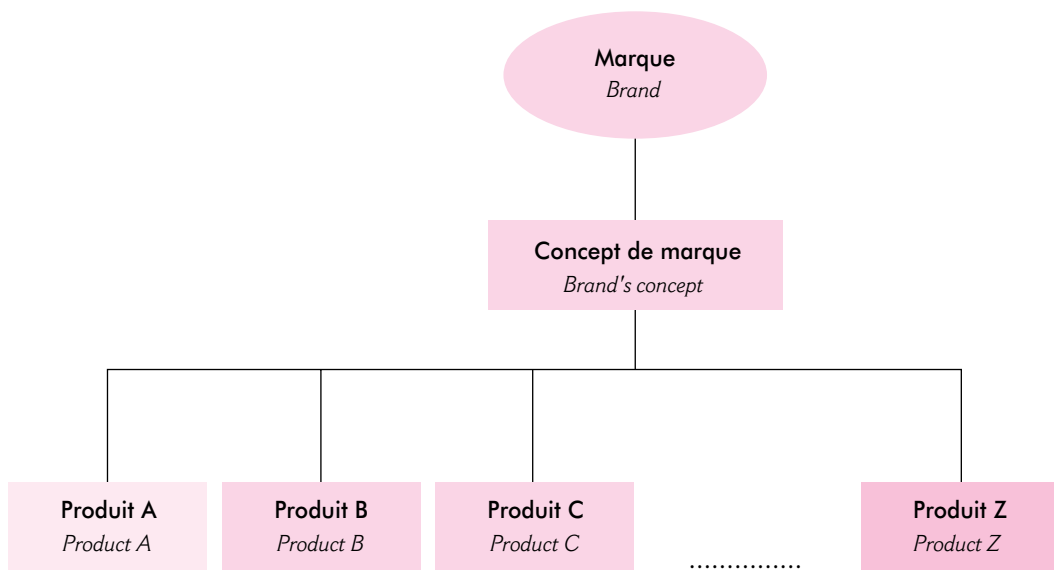
Étapes

- S'assurer d'être en cohérence avec la stratégie de marque de l'entreprise selon sa taille et ses objectifs de développement.
- Définir le positionnement de cette marque en lien avec le segment de population visé par le produit et en vérifier l'adéquation.
- Mesurer le potentiel de revenus apportés par les ventes du produit et valider les investissements.

Méthodologie et conseils

Il arrive que le produit soit totalement identifié à son nom de marque au point qu'il est à lui seul un produit et une catégorie de produit. Ceci a donné le néologisme « Branduit », traduction partielle de « Brand-uct », mot créé par J.L.Swinners (1979) par la contraction de brand product. Il s'agit de produits ou

L'appellation d'un ensemble de produits homogènes



En résumé

La **marque gamme** est utilisée pour désigner un ensemble de produits homogènes. Ces marques désignent sous un même nom et communiquent sous une même promesse plusieurs produits. Ceux-ci doivent appartenir au même territoire de personnalité et ils gardent leur nom.

Cependant, il est nécessaire, pour désigner chaque produit, d'associer au nom de marque une dénomination-produit.

Insight

The family brand is used to name a range of homogeneous products : same value/target/consumers/market. The products have the same promise. If they have their own name, they have the same personality. The brand is linked to the product's name. For instance, Findus is the family brand of a range of products in the same market (salted frozen food), with the same promise (quality/practical).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de promouvoir sous une même promesse et sous un même concept de gamme un ensemble de produits appartenant au même territoire de personnalité.

Contexte

La structure de marque gamme se retrouve dans tous les secteurs : alimentaire (Géant vert, Findus), cosmétique (Clarins), industriel (Legrand), luxe (Vuitton).

Cette stratégie s'applique à une marque dont le territoire de personnalité est précis et qu'il peut se décliner à un ensemble de produits.

La marque
gamme relie
l'ensemble
des produits
sous un seul
concept
de marque
qui se retrouve
dans la
promesse.

produits sous une même finalité (exemple : Ducros).

• Pour rendre visible la structure de l'offre auprès du consommateur, il peut être opportun de proposer un mini rayon pré-structuré et de décliner des opérations de merchandising et de trade marketing avec la distribution. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir le territoire de personnalité de la marque, notamment en utilisant le prisme d'identité de la marque.
- Valider que le nouveau produit à lancer se situe dans le même territoire de compétences et d'attributs.
- Mesurer l'apport du produit à l'image de marque et les risques éventuels (qualité, perception des consommateurs).

Méthodologie et conseils

- Cette architecture de marque sert une stratégie d'entreprise de croissance intensive auprès de clients ou de segments existants. Dans ce cas, il vaut mieux que les noms des produits aient un air de famille.
- Une architecture voisine de la marque gamme est la marque ligne. Celle-ci apporte un sens supplémentaire entre la marque et le nom du produit, ce qui facilite la perception du consommateur. La marque ligne permet ainsi de structurer l'offre en regroupant des

Avantages

- ✓ Le coût de lancement des nouveaux produits est moindre et les investissements publi-promotionnels sont partagés par l'ensemble des produits.
- ✓ La marque gamme permet une distribution très rapide des nouveaux produits.
- ✓ Cette architecture de marque permet, en se concentrant sur un nom unique, de bâtir un capital de marque fort et porté par un bouquet de produits.

Précautions à prendre

- ✓ La marque gamme peut être une contrainte au développement d'une innovation en limitant la percée d'un produit très innovant et dont la spécificité ne sera pas mise en évidence.
- ✓ Un autre frein à la marque gamme est le risque d'opacité de l'offre lorsque celle-ci se développe.
- ✓ L'unicité de la communication de marque sur plusieurs produits est aussi un élément à gérer.

Marketing relationnel

L'entreprise fait face à quatre évolutions majeures qui l'amènent à placer le client au cœur de ses processus et de son organisation :

- **l'accroissement de la banalisation de l'offre** : de fait, le consommateur est plus exigeant en termes de services et de prise en compte de lui-même ;
- **la course à la différence** : puisque la différence ne vient plus de l'innovation produit, elle se manifeste par la création de produits et services personnalisés ;
- **un client de plus en plus acteur** : il s'implique davantage dans le processus d'achat mais aussi de conception de l'offre ; le web 2.0 devrait accélérer cette tendance ;
- **la baisse de la rentabilité** due notamment à la complexité des nouveaux produits, à l'accélération des cycles d'innovation et à la banalisation de l'offre.

Définition et principes clés

Nous pouvons définir le marketing relationnel comme la mise œuvre d'un ensemble d'outils de communication en vue de créer et développer une relation individualisée, interactive et durable avec ses clients.

Jean-Noël Kapferer apporte cet éclairage : « *Le marketing relationnel n'est pas gratuit : il implique des hommes et des femmes à la rencontre du public à temps plein manifestant l'intérêt profond de l'entreprise ou de la marque pour son public [...]. En multipliant les micro-connexions avec le public, la marque tisse un lien durable. Il s'agit, d'une façon plus ciblée, de fidéliser les clients par une politique de relation continue, personnalisée, manifestant que la marque ne s'intéresse pas uniquement au consommateur mais à la personne dans sa totalité* ».

Sabine Flambard-Ruaud en donne cette synthèse : « *Le marketing relationnel vise la stabilité des relations d'échange fondée sur la fidélité mutuelle non dictée par le contrat formel.* »

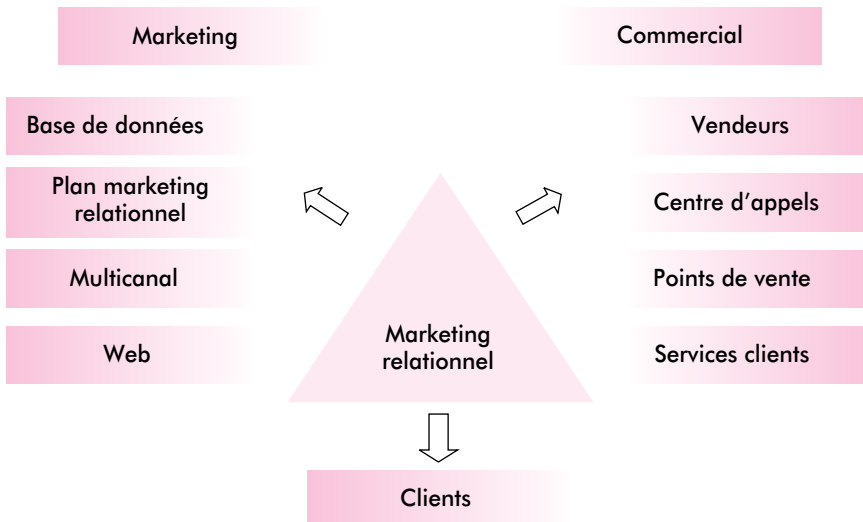
Les enjeux du marketing relationnel

- Le premier enjeu, essentiel, est **le suivi et l'analyse des performances économiques**. Différents indicateurs doivent être centralisés et partagés dans un système commun, notamment entre marketing et commercial.
- Un autre enjeu est **la réduction du taux d'attrition et le développement de la fidélité client**.
- Enfin, **le développement du portefeuille client** tout en maintenant ou réduisant le coût de traitement d'un client constitue également un enjeu majeur. L'industrialisation des processus client en est la solution la plus évidente : traitement personnalisé selon le cycle de vie client, évaluation et gestion de la satisfaction client, relation multicanal...

Le marketing relationnel, à la frontière entre marketing et commercial

Le marketing relationnel est le descendant du marketing direct qui permet de créer une relation personnalisée et individualisée entre l'entreprise et son client sans le face-à-face de l'entretien de vente. Les centres d'appels se sont développés et ont remplacé le marketing téléphonique. La nécessité de mixer plusieurs canaux de contact et de créer une relation sur le long terme font se rapprocher les directions marketing et commerciales autour de la relation client et du marketing relationnel.

Les activités du marketing relationnel sont à l'intersection du marketing et du commercial : la sollicitation du client, par le marketing direct, les centres de contact clients, les sites Internet traditionnellement pilotés par le marketing sont de plus en plus en lien avec les forces de vente. On voit apparaître des directions marketing client ou parfois ce sont des directions commerciale-marketing qui mettent en place et développe le marketing relationnel.



Les OUTILS

- 57 Le plan marketing relationnelp 176
- 58 Le carré opérationnel® ...p 178
- 59 Le cycle de vie clientp 180
- 60 Les trois niveaux de fidélisationp 182
- 61 La grille cibles/multicanal.....p 184
- 62 Le diagramme VTT du web®.....p 188

Les trois points clés

Objectifs <i>Objectives</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs à un an. - Développer la conquête de nouveaux clients. - Limiter l'évasion de la clientèle. - Conserver les clients rentables le plus longtemps possible. - Accroître la rentabilité des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Objectives in 1 year.</i> - <i>Develop the conquest of new customers.</i> - <i>Limit loss of customers.</i> - <i>Keep the profitable customers as long as possible.</i> - <i>Increase the profitability of customers.</i>
Moyens <i>Means</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes de conquête. - Programmes de fidélisation. - Suivi et contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Recruitment programmes.</i> - <i>Loyalty programmes.</i> - <i>Checking and controls.</i>
Indicateurs <i>Indicators</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de nourriture. - Scoring. - Taux de fidélisation. - Taux d'attrition. - Life time value/marge 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Percentage of client spend.</i> - <i>Scoring.</i> - <i>Loyalty rate.</i> - <i>Rate of churn.</i> - <i>Life time value / margin.</i>

En résumé

Pour créer de la valeur, le marketing client recouvre trois aspects :

- la mesure du capital client, permettant de cibler ses segments par objectif ;
- la mise en œuvre des actions de conquête ou de fidélisation selon chaque segment ;
- la gestion de la relation client au travers des flux d'information et de leur analyse.

Insight

To create some value, customer marketing covers three major areas:

- *Measurements of customer capital, allowing to target its segments by objective.*
- *The implementation of actions of recruitment or development of customer loyalty according to each segment.*
- *The management of the customer relationship through the flow of information and its analysis.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan marketing relationnel met en œuvre la stratégie client et répond à ces deux questions :

- Quels clients prospecter, avec quelle offre et quel niveau d'investissement ?
- Quels clients conserver, avec quelle offre et quel niveau d'investissement ?

Contexte

La nécessité de lier une relation individualisée avec ses clients et ses prospects s'est accrue. Le déploiement du marketing relationnel avec ses programmes de fidélisation et de conquête est aujourd'hui devenu incontournable.

Le plan marketing relationnel établit les programmes de conquête et de fidélisation pour atteindre les objectifs par segment.

- Mesurer la rentabilité de chacune des actions :
 - augmentation du CA par cible ;
 - allongement de leur durée de vie ;
 - augmentation du nombre de nouveaux clients.

Méthodologie et conseils

Il convient d'adapter les actions à la valeur de chaque cible, par exemple :

- pour les meilleurs clients : système de livraison spécifique, invitations à des manifestations spéciales, délais de règlement plus souples et réductions particulières ;
- pour les clients à gros volume : avantages spécifiques, politique de retour des marchandises plus souple, souplesse dans l'interprétation des clauses de garantie et de service après-vente, affectation d'interlocuteurs dédiés ou numéros spéciaux en cas d'appel téléphonique ;
- pour les clients à moindre valeur : facturation des petites commandes, service de base, strict respect des conditions de paiement. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Segmenter ses clients en répondant à ces questions :
 - Qu'est-ce qu'un client à forte valeur pour mon entreprise ?
 - Comment mesurer cette valeur (capital client) ?
 - Comment segmenter mes clients et mes prospects ?
- Prioriser en définissant :
 - comment relier ces choix aux actions mises en place.
 - comment hiérarchiser les budgets alloués à chaque action.
- Favoriser l'intention d'achat :
 - des produits/services adaptés à chaque cible ;
 - par des canaux diversifiés ;
 - grâce à un dialogue interactif ;
 - avec une communication personnalisée.

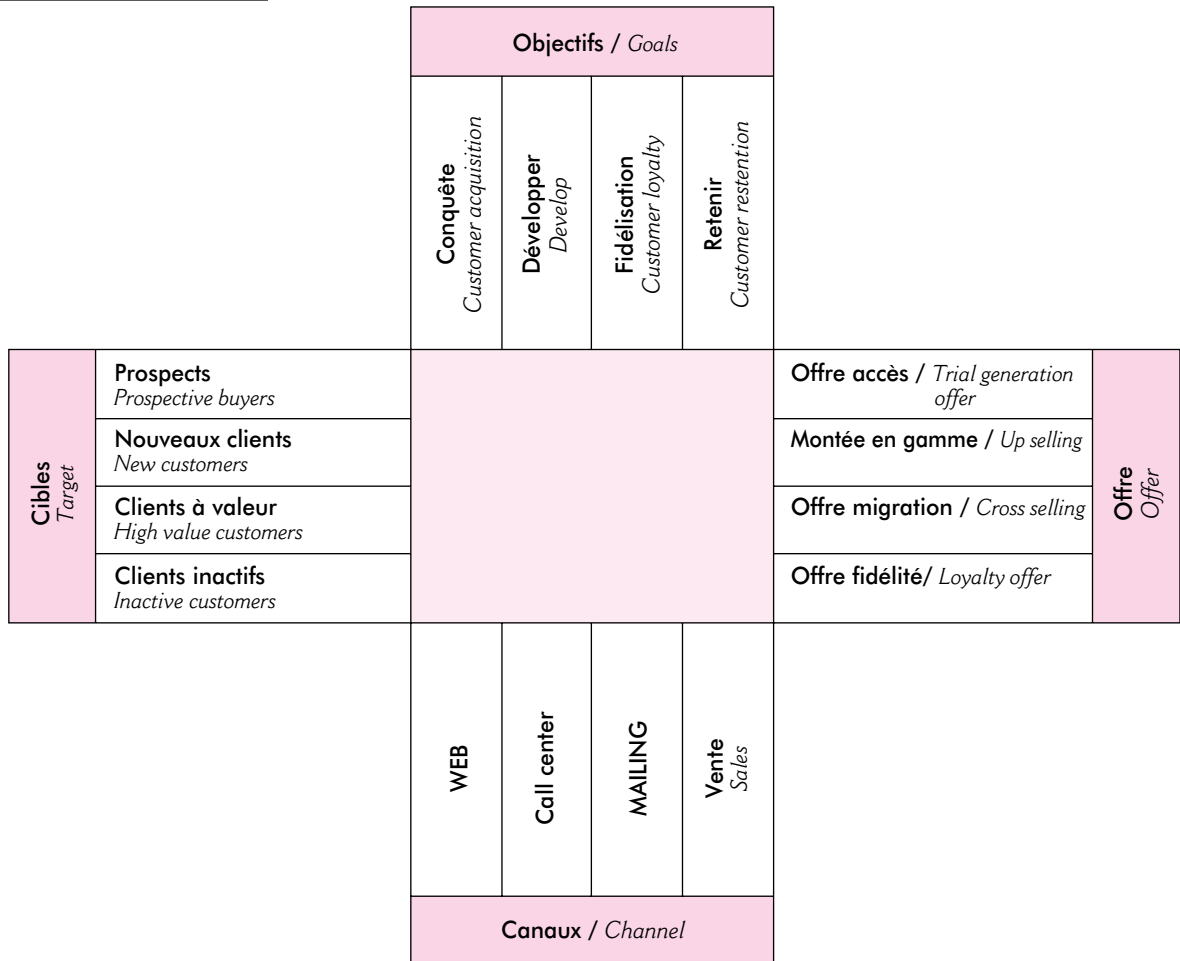
Avantages

- ✓ Pouvoir apporter la bonne offre au bon client permet de le fidéliser et le rentabiliser.
- ✓ Le marketing relationnel aligné sur la stratégie d'entreprise et en cohérence avec le marketing de l'offre renforce la satisfaction client.

Précautions à prendre

- ✓ Ne pas segmenter à outrance, une stratégie trop mosaïque deviendrait ingérable.
- ✓ Le marketing relationnel doit être en lien direct avec la segmentation client.
- ✓ Le marketing relationnel est efficace dans la durée.

Outil d'investigation relationnel



© Yann Viguier, 2003.

En résumé

Le carré opérationnel est un outil de réflexion. Il met en perspective les cibles clients à qui s'adresser, les objectifs relationnels et transactionnels, les canaux de contacts et les offres.

Il permet pour un segment donné de valider la pertinence de l'objectif relationnel ou transactionnel, l'offre proposée et les canaux.

La figure montre quelques exemples pour chacun des quatre axes, il en existe bien d'autres selon les activités de l'entreprise, sa segmentation, sa stratégie client et son marketing d'offre.

Insight

The operational square is a tool for thought. It puts in perspective customer targets, relational and transactional objectives, channels of contacts and offers.

It allows for a given segment to validate the relevance of the relational or transactional objective, proposed offer and channels.

The figure shows some examples for each of four axes. There are many others according to the activities of the company, its segmentation, its customer strategy and its marketing offer.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cet outil est d'optimiser la relation client en s'assurant que les objectifs liés au cycle de vie client sont associés aux bons segments de clients, avec l'offre adéquate et par les canaux spécifiques. C'est un outil d'investigation qui cadre l'action.

Contexte

Le carré opérationnel® s'utilise au moment de bâtir le plan marketing relationnel pour fixer des programmes concrets et efficaces : programmes de conquête, de fidélisation ou de reconquête.

Un autre contexte favorable est la révision de la segmentation des clients en tenant compte des étapes du cycle de vie ou des moments clés de la relation. Dans ce cas, on fixe des objectifs associés à ces différents moments ou phases.

Outil créé
en 2003
pour répondre
aux besoins
des entreprises
souhaitant
professionnaliser
leur approche
client.

Méthodologie et conseils

- Cet outil est parfois utilisé auprès de directions commerciales, lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une campagne destinée à un segment de clients stratégiques, ou dans le cas de vente d'affaires.
- Organiser sa communication client en tenant compte des quatre axes du carré opérationnel® évite les erreurs que le client ne supporte plus, notamment : qu'on le traite comme un numéro, qu'on lui adresse plusieurs fois le même message, qu'on ne tienne pas les promesses.
- On peut distinguer parmi les canaux de la relation, les canaux de l'avant-vente, ceux de la vente et ceux de l'après-vente, ce qui affine encore plus, si besoin, le ciblage. ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Segmenter le plus finement possible ses clients, soit par leur valeur (client à faible ou forte valeur), soit selon les phases du cycle de vie (du prospect au client inactif), soit selon leur attitude (occasionnels, fidèles).
- Fixer des objectifs adaptés : conquérir des prospects, développer les achats d'un nouveau client.
- Déterminer ensuite la meilleure offre : une offre « découverte » pour un prospect, une offre fidélité pour un client à forte valeur.
- Déterminer le meilleur plan média ou mix-média : par exemple, en conquête de nouveaux clients, e-mail renvoyant vers le site + mailing de relance.
- Établir le budget et, si nécessaire, revoir les actions en fonction de l'objectif recherché.

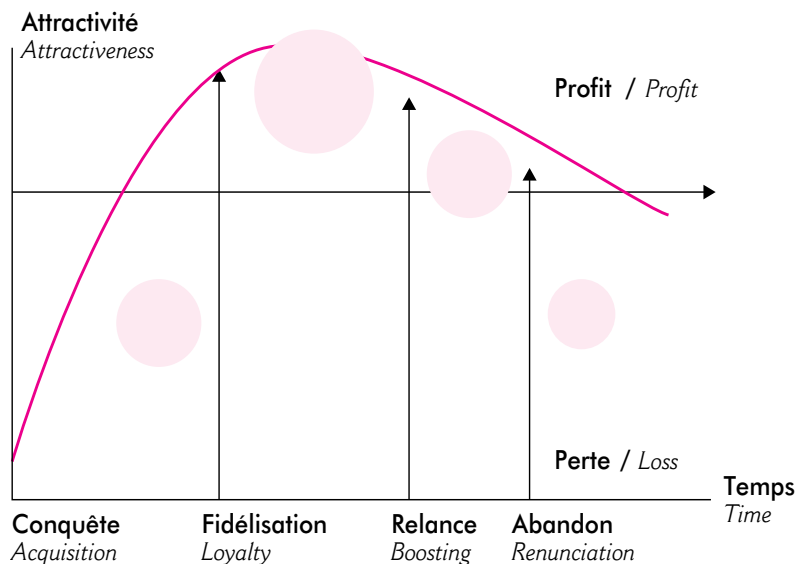
Avantages

- ✓ Le carré opérationnel® permet de mener des campagnes plus ciblées.
- ✓ Il donne du sens à l'action.
- ✓ Son opérationnalité le rend facilement exploitable.

Précautions à prendre

- ✓ C'est avant tout un outil d'investigation et de mise en relation des éléments qui entrent en jeu dans la relation client.
- ✓ Les notions de coûts au contact ne sont pas incluses dans l'outil.

Évolution de la valeur client



En résumé

Le cycle de vie client permet de mesurer l'investissement que l'on doit lui affecter :

- la conquête : coût élevé ;
- la fidélisation : coût faible ;
- la relance : coût moyennement élevé ;
- l'abandon : investissement 0, le client étant considéré comme perdu.

En visualisant la taille du chiffre d'affaires généré par les clients appartenant à chacune des étapes, on peut anticiper sur l'équilibre du portefeuille clients : ceux situés en phase d'abandon doivent représenter moins de CA que ceux en phase de conquête. Globalement, le chiffre d'affaires réalisé par les clients coûteux ou en phase de perte (conquête + abandon) doit être bien inférieur à celui réalisé par les clients profitables (fidélisation + relance).

Insight

The customer life cycle allows to measure the investment which we have to allocate him.

- *The conquest: high cost;*
- *Loyalty: low cost;*
- *Boosting: cost averagely high;*
- *Renunciation: investment 0, the customer being considered as lost.*

By showing the size of the turnover generated by the customers belonging to each of the stages, we can anticipate the balance of the portfolio customers: those situated in the renunciation phase have to represent fewer CA than those who are in the conquest phase. Globally, the addition of the turnover realized by the expensive customers or those in the loss phase (conquest + renunciation) must be much lower than that realized by the profitable customers (Loyalty + boosting).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le cycle de vie client répond à un triple objectif :

- mesurer le taux d'érosion pour fixer les bons objectifs et budgets, destinés au renouvellement de clientèle ;
- mesurer la rentabilité des actions destinées à augmenter la fidélisation des clients ;
- calculer le budget destiné à la conquête, selon le cycle moyen d'un client.

Contexte

Selon le marché, la durée de vie du client est plus ou moins longue : lorsqu'il s'agit d'achat sur internet, par exemple le client est très volatile. Dans le cadre d'une assurance, le client est bien plus fidèle.

La mesure du cycle de vie du client croisée avec sa valeur (CA réalisé) permet de gérer sa rentabilité au regard des actions marketing.

Évaluer
la durée de vie
d'un client
et les phases clés
de son évolution
permet
d'adapter
une relation
efficace
et durable.

- Pour développer leur activité, avons-nous des offres croisées à leur proposer ?
- Avons-nous des offres personnalisées pour fidéliser nos meilleurs clients ?
- Pour éviter le risque d'érosion, avons-nous un système de surveillance par le suivi d'indicateurs clés ?
- Quelles actions avons-nous mis en place pour retenir les clients à plus forte valeur ?
- Avons-nous calculé le coût de perte d'un client au regard du budget consacré à sa fidélisation ?

Méthodologie et conseils

La notion de cycle de vie client permet d'aborder la question de la valeur potentielle du client et de ne plus raisonner seulement avec la notion de valeur actuelle. La valeur potentielle se calcule en affectant un coefficient multiplicateur à la valeur actuelle du client. Ce coefficient multiplicateur est généralement composé de plusieurs facteurs tels que :

- des facteurs liés à l'évolution du secteur sur lequel intervient le client : croissance du département, du pays, de l'activité...
- des facteurs liés au dynamisme du client : engagement et implication, actions spécifiques... ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Déterminer les étapes du cycle de vie d'un client ou durée de sa relation avec l'entreprise, par exemple : premier achat, renouvellement, achats complémentaire, cessation d'activité...
- Établir des segments de clients selon les étapes du cycle de vie : profils, caractéristiques, attitude vis-à-vis du produit...
- Analyser le portefeuille client au regard du cycle de vie et répondre aux huit questions :
 - Quel est le taux d'érosion de notre clientèle ?
 - Notre offre évolue-t-elle suffisamment pour relancer d'anciens clients avec succès ?
 - Avons-nous des offres permettant d'augmenter leur panier moyen ?

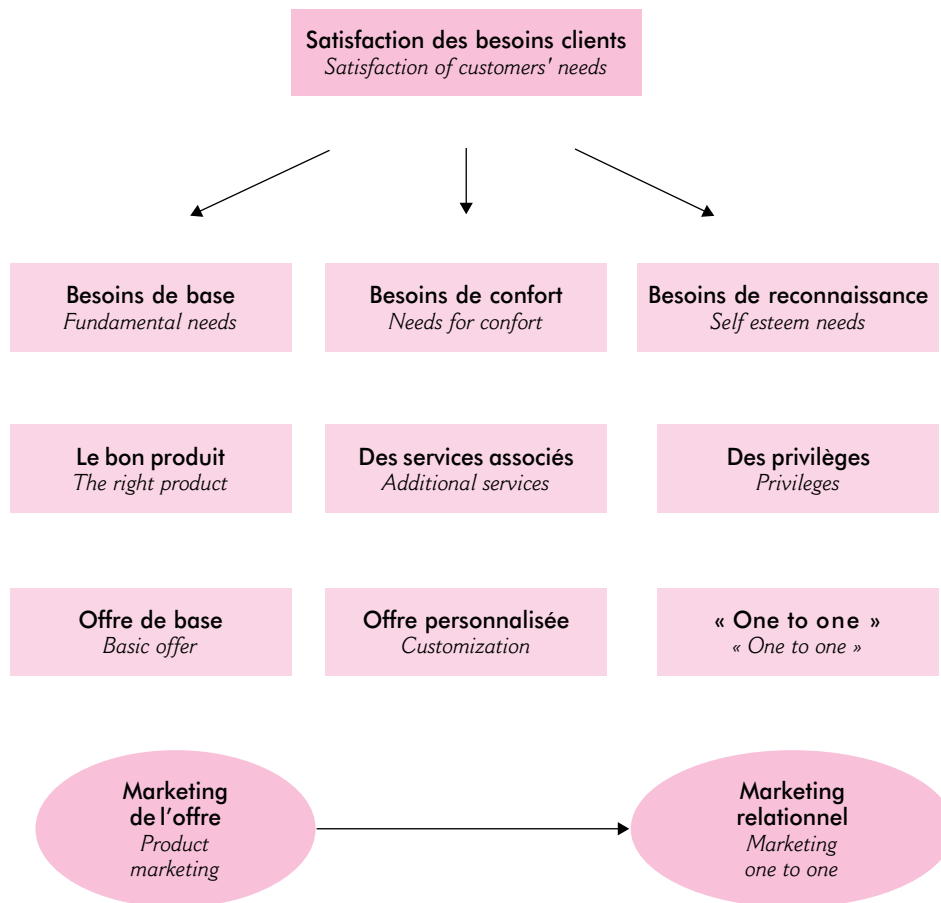
Avantages

- ✓ Le cycle de vie client permet une gestion de la clientèle et l'anticipation de son renouvellement.
- ✓ Croisé avec la rentabilité, on peut calculer les investissements à effectuer pour chacun des segments de clients selon leur place dans le cycle de vie.

Précautions à prendre

- ✓ Être objectif et savoir prendre en compte le potentiel réel des clients en phase de conquête pour assurer la rentabilité des actions menées envers eux.

Lien entre satisfaction et fidélisation

**En résumé**

Il existe **trois niveaux de fidélisation des clients** :

- **répondre aux besoins vitaux** : le produit ou le service doit correspondre à la promesse et à la valeur attendue par le client ;
- **répondre aux besoins de confort** : grâce à l'apport de prestations complémentaires et de personnalisation ;
- **répondre aux besoins de reconnaissance** : par la création de privilèges ou d'un accompagnement personnalisé.

Insight

There are **three levels of development of customer loyalty**.

- **Answer the vital needs**: the product or the service has to correspond to the promise and to the value expected by the customer.
- **Meet the needs of confort**: through the contribution of additional services and customization.
- **Meet the needs of recognition**: by the creation of privileges or a personalized accompaniment.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'entreprise est amenée à fidéliser ses clients pour plusieurs raisons :

- limiter l'évasion de la clientèle ;
- conserver ses clients les plus rentables pour l'entreprise et le plus longtemps possible ;
- accroître la rentabilité de l'entreprise ;
- favoriser le prosélytisme, par parrainage spontané ou généré, par bouche à oreille.

Contexte

La fidélisation client est liée à la satisfaction obtenue : un client mécontent en parle à au moins dix personnes, un client satisfait seulement à trois au maximum.

Prospecter des clients qui ne sont pas déjà acquis coûte plus cher à l'entreprise car il faut, la plupart du temps, leur faire connaître l'entreprise et ses produits, leur faire partager des valeurs communes, susciter leur adhésion...

L'entreprise est passée d'un marketing de l'offre, qui consiste à produire puis à vendre, à un marketing client, qui vise à fidéliser les meilleurs clients.

Choisir
les modes
de fidélisation
selon le secteur
d'activités
et l'attente
des clients
développe
la satisfaction.

Méthodologie et conseils

- Selon le secteur et l'offre de base, les réponses sont différentes. On n'attend pas de faire partie d'un club privilège en tant que consommateurs de pâtes, mais on peut être fortement intéressé par l'accès à des privilèges sur le service après-vente d'une voiture par exemple.
- Les axes de réponse aux besoins de base sont notamment la qualité attendue du produit : goût, quantité, délais de livraison, service après vente...
- Les réponses aux besoins de confort correspondent à la satisfaction du client sur des services périphériques comme : l'externalisation de fonction, des informations ou un conseil personnalisé, une formation...
- La fidélisation par la reconnaissance individuelle fait entrer en jeu, à ce degré, tous les signes de reconnaissance distinctive tels que : l'appartenance à un club, une carte de membre, des services personnalisés... ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Tout d'abord, cerner ses meilleurs clients, par exemple :
 - clients actifs depuis longtemps ;
 - clients à fort pouvoir d'achat ;
 - clients prescripteurs.
- Analyser leurs attentes actuelles et potentielles :
 - au regard de l'évolution de l'offre concurrente ;
 - selon l'évolution technologique du marché ;
 - en tenant compte de la courbe de vie du secteur.
- Élaborer une gamme d'offres adaptées.

Avantages

- ✓ L'outil permet d'apporter une valeur au produit qui tendra à faire augmenter le taux de clients.
- ✓ Les clients moins captifs peuvent être fidélisés plus facilement grâce à ce modèle.

Précautions à prendre

- ✓ Être bien en phase avec son marché et les attentes clients. Une étude qualitative est indispensable pour proposer la bonne offre.
- ✓ Le calcul de rentabilité de l'offre doit être effectué afin que cette offre soit faite à sa juste valeur.

Outil 61 La grille multicanal

Analyse croisée cibles/canaux

Canal <i>Channel</i>	Web <i>Web</i>	Centre d'appel <i>Call center</i>	Courrier <i>Mailing</i>	Salons <i>Fairs</i>
Cible <i>Target</i>				
Cible A <i>Target A</i>				
Cible B <i>Target B</i>				
Cible C <i>Target C</i>				

Descriptif et planification des actions par cible et par canal
Description and planning of the actions by target and by channel

En résumé

La grille multicanal permet de mettre en perspective différentes cibles et les canaux de contact pour chacune d'entre elles.

C'est un outil créé pour mettre en adéquation les segments de clients et les canaux à privilégier pour une meilleure relation, notamment :

- **prospects** : canaux pour informer et provoquer un premier achat ;
- **nouveaux clients** : canaux pour susciter le renouvellement ;
- **clients occasionnels** : canaux pour fidéliser ;
- **clients fidèles** : canaux de relations privilégiées.

Insight

This model helps to put various targets into perspective and the channels of contact for each of them.

It is a tool created to match customers' segments with channels to be privileged for a better relationship, notably:

- **Prospects**: channels to inform and provoke the first purchase;
- **New customers**: channels to incite renewal;
- **Occasional customers**: channels to develop loyalty;
- **Regular customers**: channels for privileged relationships.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le responsable marketing s'appuie sur cet outil pour différencier sa communication et sa relation avec ses clients par des canaux de contacts spécifiques. Un autre objectif recherché est l'optimisation de l'utilisation des canaux relationnels versus le coût par canal.

Contexte

Plusieurs contextes sont favorables à l'exploitation de cet outil, en marketing, communication, *trade marketing* :

- la préparation des campagnes de marketing relationnel de conquête, fidélisation ou reconquête ;
- la préparation des campagnes de marketing direct multicanal ;
- le choix de canaux de distribution (web, distribution spécialisée, distribution généraliste...) par segment cible ;
- l'identification de canaux de diffusion différenciés pour différents segments de sponsoring.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définition des segments cibles : ils doivent être bien différenciés.
- Identification de l'objectif de communication ou de relation : cet objectif doit être précis ; que veut-on avec telle ou telle cible ?
- Adéquation de chaque segment aux médias et canaux proposés. À la segmentation client doit se superposer une segmentation en termes d'affinité avec le canal.
- Enfin adaptation du choix des canaux à la cible en fonction de l'affinité mais aussi de l'objectif recherché. Par exemple, conquérir de nouveaux clients en leur envoyant le cata-

logue produits n'est pas le moyen le plus efficace, en termes de coûts et d'approche client.

Méthodologie et conseils

- La définition de la stratégie de communication en amont est primordiale. On définit :
 - les cibles auxquelles s'adresser ;
 - les objectifs de communication (découverte, premier achat, renouvellement...) ;
 - le message à délivrer : arguments et bénéfices pour le client ;
 - enfin, les canaux de contact à privilégier compte tenu des trois étapes précédentes et du budget alloué.
- Cette grille sera d'autant mieux utilisée qu'elle sera intégrée dans un plan marketing relationnel clair avec des indicateurs de résultats identifiés, facilement repérables. À chaque canal, correspondent des indicateurs de résultats spécifiques.

Cet outil est utilisé chaque fois que l'on différencie l'approche client par canal de contact.

Avantages

- ✓ D'utilisation simple, la grille multicanal s'adapte facilement à tout contexte : marketing, commercial, communication, distribution, sponsoring...
- ✓ Permet de clarifier ou de présenter de façon évidente une stratégie multicanal.

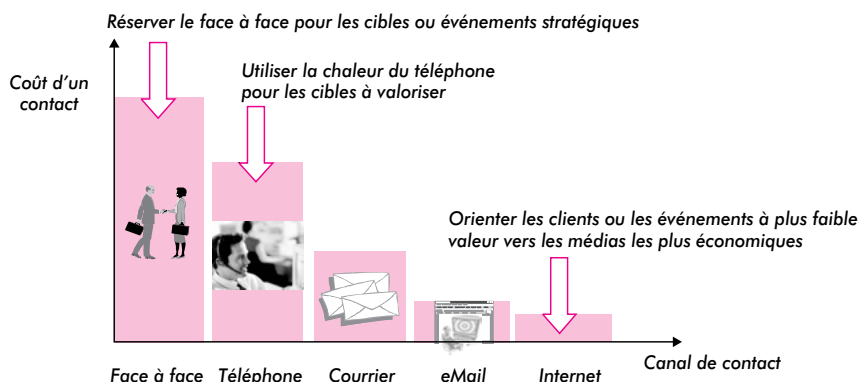
Précautions à prendre

- ✓ Ne pas confondre l'outil et la stratégie multicanal ; celle-ci s'énonce bien en amont.
- ✓ Cet outil ne fait pas l'économie d'un plan marketing relationnel.



Comment être plus efficace

Cette grille multicanal est à mettre en relation avec les coûts par canal de contact. Elle permet ainsi de développer la relation client et d'optimiser la rentabilité attendue par l'entreprise à court terme.



De même, on peut appliquer le principe du multicanal au cycle de vie client, en utilisant différents canaux de contact selon les moments de la relation du client avec l'entreprise.

Il existe de nombreux événements qui peuvent être associés à la vie du client ou à sa relation avec l'entreprise.

Événements liés au client	Événements liés aux produits	Événements prédictifs
<ul style="list-style-type: none"> - Modification d'état civil. - Date de dernière souscription. - Modification d'adresse. - Modification d'agence. - Anniversaire du client. - Changement de segments. - Date d'anniversaire du premier contact. - Passage à la majorité. - Réclamations. - Pas de relations depuis... 	<ul style="list-style-type: none"> - Variation des montants supérieures à : ... - Modification de la périodicité de versement. - Modification de législation. - Flux supérieurs à x euros. - Opérations faites à l'étranger. - Demande de simulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Probabilité de souscrire. - Probabilité de résilier un contrat. - Probabilité d'avoir un incident.

L'identification des événements pertinents et leur mémorisation nécessitent :

- des données (le *datawarehouse*) ;
- des modèles (issus du *datamining*) ;
- des traitements pour la détection automatique ;
- des processus pour la diffusion des événements en vue d'une action au niveau des différents canaux de gestion de la relation.

La communication multicanal obéit à plusieurs impératifs : établir la meilleure relation avec le client, à tout moment, tout en préservant la meilleure rentabilité pour l'entreprise.

Exemple de **Mécénat pour Quartz**[©]

	Logo site Quartz	Logo carte com	Logo soirée	Goodies	Affiche	Affiche 3x5	Logo presse	Logo Midem	Bannière	Bannière +	Stand	Partenariat
Niveau 1	X	X	X	X								
Niveau 2	X	X	X	X	X	X	X					
Niveau 3	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Top mécène	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

La grille multicanal a été utilisée pour des cibles de sponsoring par l'association culturelle Quartz. Les canaux sont ceux par lesquels les entreprises sponsor seront vues :

– **premier niveau de mécénat** : logo sur le site de Quartz (www.quartz.org), logo sur les cartes-com ou lors de la soirée annuelle de remise des prix et goodies ou objets publicitaires remis lors de cette soirée ;

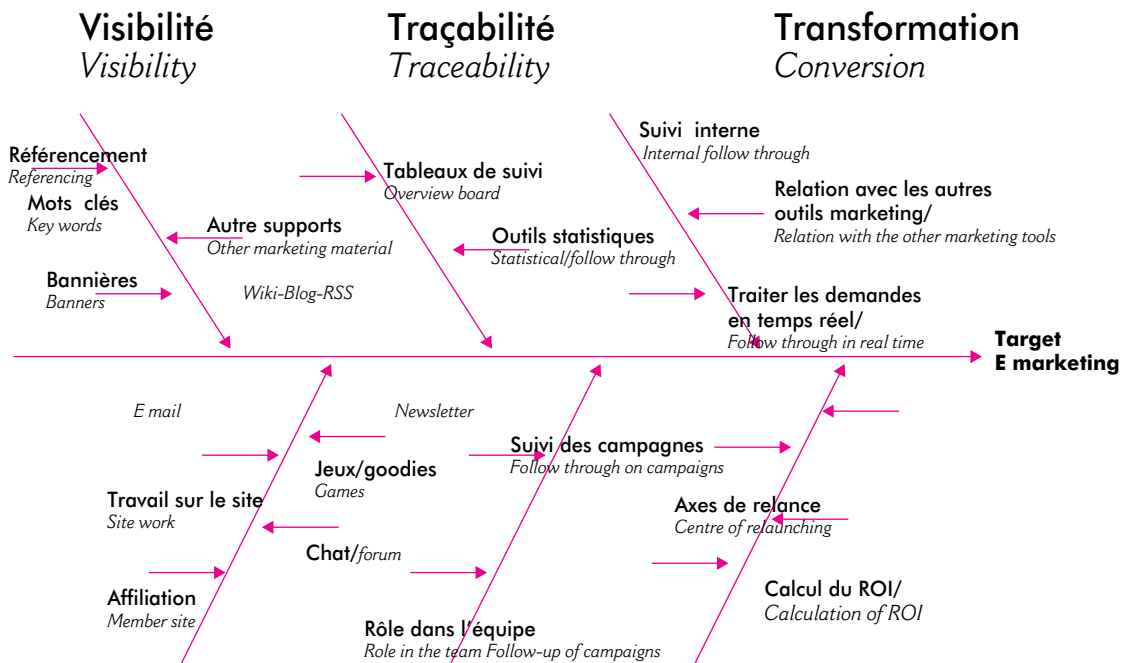
– **deuxième niveau de mécénat** : les mêmes canaux de diffusion, ainsi que le logo sur des affi-

ches pendant les votes des meilleures musiques électroniques, sur l'affiche de la soirée et dans les publicités presse ;

– **troisième niveau de mécénat** : deux canaux de diffusion supplémentaires comme le logo sur la plaquette destinée au Midem et une bannière sur le site ;

– **top mécène ou quatrième niveau** : une bannière à apparition plus fréquente, un stand lors de la soirée de remise des prix et un partenariat personnalisé tout au long de l'année. ■

La transformation du web-visiteur en web-acheteur



© Benjamin Faraggi, 2005.

En résumé

Les trois phases du succès du webmarketing sont les suivantes :

- **visibilité = phase 1** : la visibilité ne sert à rien s'il n'est pas possible d'exploiter les résultats des actions déployées ;
- **traçabilité = phase 2** : l'expérience montre que la phase 2 est la plus difficile à gérer ;
- **transformation = phase 3** : phase indispensable pour réaliser des opérations marketing avec un retour sur investissement.

Insight

Three phases of web marketing's success:

- **Visibility = phase 1**: visibility is of no use if it is not possible to exploit the results of the actions undertaken ;
- **Traceability = phase 2**: experience shows that the phase 2 is the most difficult to manage ;
- **Conversion = phase 3**: this phase is indispensable to implement marketing operations with results.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme VTT du web® permet de prendre conscience de l'objectif à atteindre, à savoir la transformation du visiteur en acheteur et pas seulement la traçabilité du nombre de visiteurs, de téléchargements, etc. Un autre objectif est d'éviter la dispersion des équipes marketing : on ne peut pas tout faire, le diagramme permet de prioriser les actions en fonction de la stratégie.

Contexte

Une refonte de site, la volonté d'une meilleure connaissance du client, l'optimisation du marketing relationnel sur le web sont autant de contextes favorables à l'utilisation de cet outil.

L'analyse
proposée par le
diagramme VTT
du Web®
s'inscrit
en amont
des programmes
relationnels
et des
plans e-médias.

traçabilité jusqu'aux sous-projets liés à la transformation du visiteur en acheteur. Cette dernière phase est la plus importante en moyens déployés, elle est le cœur du web-marketing de demain.

- **La visibilité.** Tout le monde en parle, toutes les entreprises savent se rendre visibles sur le net, notamment par la charte graphique, l'ergonomie du site et, selon la vocation et l'objectif du site (marchand ou non), par le marketing viral.

- **La traçabilité.** De plus en plus d'entreprise maîtrisent cet aspect et essaient d'« attraper » le client via un formulaire à télécharger, un livre blanc..., et tracent ensuite le client pour le garder et le fidéliser. À ce stade, il s'agit encore de communication vers le client.

- **La transformation.** Il s'agit de créer un lien entre le site et le CRM de la société, par exemple, le client clique, donne son e-mail pour commander et il est enregistré dans la base de données clients. Quand on entre dans ce niveau, les actions sont en contact avec l'architecture interne de gestion de la relation client ou back office : CRM, ERP, logistique, administratif, service après vente... ■

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir l'objectif du site et la part de la stratégie e-marketing dans le budget marketing global, par exemple, aujourd'hui, cette part s'élève en moyenne à 8 % du budget global marketing des entreprises, mais tend à augmenter.
- Choisir les axes de communication : e-mails, bannières, *pop up*, buzz marketing, etc. C'est à cette étape que le responsable marketing utilise le diagramme VTT du web® pour privilégier certains axes par rapport à d'autres, en fonction du budget, des cibles clients et de la stratégie client.
- Prévoir l'e-médiaplanning tous les mois ou toutes les semaines selon l'activité sur le site.

Méthodologie et conseils

- Le diagramme se lit comme un projet qui démarre avec les sous-projets liés à la visibilité, continue avec les sous-projets liés à la

Avantages

- ✓ Le diagramme VTT du web évite la dispersion sur trop d'actions différentes et non complémentaires.
- ✓ Cet outil sert de guide au responsable marketing, en amont du e-médiaplanning qui se modifie au fil de l'eau.

Précautions à prendre

- ✓ Penser à intégrer les flux d'informations liées à la phase transformation bien en amont de la création du site.

Bibliographie

P. KOTLER, R. DUBOIS, D. MANCEAU, *Marketing management*, Pearson, 12^e édition, 2005.

J.-N. KAPFERER, *Les Marques, capital de l'entreprise*, Éditions d'organisation, 1^{re} édition, 1991.

G. MOORE, *Crossing the Chasm*, HarperCollins Publishers, 1991.

N. VAN LAETHEM, L. BODY, *Le Plan marketing*, Dunod, 2004.

LSA n° 1946, 30 mars 2006, « Virgin Megastore se déploie sur le livre et le net ».

D.DARPY et P.GOMY, « Le Prisme d'identité de marque, 30 ans de Dim », cahier n°269, mars 1999. Centre de recherche Paris Dauphine.

Sites

www.marketingteacher.com

www.12manage.com

www.netmba.com

www.quickmba.com

www.mindtools.com

www.tutor2u.net

www.aaa.org

www.abc-netmarketing.com

www.acnielsen.com

www.e-marketer.be

www.journaldunet.com

www.plusdetudes.com

www.etudes-marche.com




www.prodimarques.com

www.loreal.fr

www.adetem.org

DU Responsable Marketing

LA BOÎTE À OUTILS

-  Un contenu directement opérationnel au quotidien.
-  Une présentation visuelle et synthétique.
-  Les points clés en français et en anglais.

Comment établir un diagnostic marketing ? Comment utiliser un arbre de segmentation ? Comment utiliser les modèles d'analyse stratégique ? Comment fixer des prévisions et objectifs ? Comment définir un mix-marketing ? Comment piloter les actions marketing ?...

Découvrez 62 outils et méthodes indispensables à la pratique du marketing au quotidien. Chaque outil, immédiatement utilisable à chacune des étapes de la **démarche marketing**, est traité de façon **visuelle sur 2 ou 4 pages** avec l'essentiel en français et en anglais, des conseils méthodologiques, ses avantages et ses limites et pour certains un **cas d'entreprise commenté**.

Dans le cadre de votre mission, vous trouverez dans ce livre **tous les outils dont vous avez besoin** pour concevoir, préparer, rédiger notes, présentations et synthèses.

Publics

- Responsables marketing.
- Cadres en prise de fonction.
- Etudiants.



9 782100 506798

6641146
ISBN 978-2-10-050679-8

www.dunod.com



Nathalie **Van Laethem**
Dirige à la Cegos les formations marketing et intervient en conseil et formation. Diplômée de HEC-ISA et IFG Marketing, elle est auteure de plusieurs ouvrages, dont *Toute la fonction marketing*.



Yvelise **Lebon**
Dirige l'unité d'affaires Marketing & Commercial de la Cegos. Diplômée ESC et titulaire du MBA international de l'Essec, elle intervient auprès de dirigeants d'entreprises et est co-auteur du *Marketing orienté résultats*.



Béatrice **Durand-Mégret**
Diplômée en Master 2 à l'ESCP-EAP. Après une expérience au sein de groupes internationaux, elle intervient en stratégie de développement marketing et commercial, au travers d'une vision transversale.



DUNOD